

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA REGIONÁLNÍ A ENVIRONMENTÁLNÍ  
EKONOMIKY

Marketingová strategie projektu kulturního centra Řepiště  
Marketing Strategy of the Project of Cultural Center Řepiště

Studentka: Bc. Kateřina Marečková  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Renáta Václavková

Ostrava

2013

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kateřina Marečková**  
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa  
Studijní obor: 6202T040 Regionální rozvoj  
Téma: **Marketingová strategie projektu kulturního centra Řepiště**  
**Marketing Strategy of the Project of Cultural Center Řepiště**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Projekt a jeho životní cyklus
3. Studie proveditelnosti
4. Marketingová analýza projektu kulturního centra Řepiště
5. Zhodnocení proveditelnosti projektu z pohledu marketingové strategie
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. 184 s. ISBN 978-80-266-00060.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. 365 s. ISBN 80-247-0939-2.

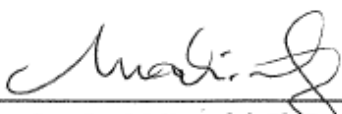
SKALICKÝ, J., M. JERMÁŘ a J. SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Renáta Václavková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013

  
Ing. Jan Malinovský, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 26. 4. 2013

A handwritten signature in cursive script, reading "Kateřina Marečková", written over a dotted line.

Bc. Kateřina Marečková

### **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat paní Ing. Renátě Václavkové za její cenné rady, připomínky a odborné vedení při zpracování diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala paní Jaroslavě Bezecné, DiS, místostarostce obce Řepiště, za její ochotu, spolupráci a poskytnuté informace.

## **OBSAH:**

1	Úvod.....	6
2	Projekt v projektovém řízení a jeho význam v regionálním rozvoji .....	8
2.1	Projektový management.....	8
2.2	Projekt .....	10
2.2.1	Cíl a strategie projektu .....	11
2.2.2	Trojimperativ projektu .....	12
2.3	Význam projektu pro regionální rozvoj .....	13
2.4	Typologie projektů.....	15
2.4.1	Veřejné projekty.....	17
2.5	Životní cyklus projektu .....	18
2.5.1	Předprojektová fáze.....	19
2.5.2	Projektová fáze.....	20
2.5.3	Poprojektová fáze.....	21
2.5.4	Fáze veřejného projektu .....	22
3	Studie proveditelnosti .....	23
3.1	Cíl a účel studie proveditelnosti .....	23
3.2	Zpracování studie proveditelnosti .....	23
3.3	Struktura studie dle metodické příručky MMR.....	26
3.3.1	Formální náležitosti Studie proveditelnosti .....	27
3.3.2	Popis podstaty projektu a jeho etap.....	28
3.3.3	Marketingová analýza a marketingová strategie.....	29
3.3.4	Management projektu a řízení lidských zdrojů.....	30
3.3.5	Technické a technologické řešení projektu .....	31
3.3.6	Dopad projektu na životní prostředí.....	31
3.3.7	Zajištění investičního a oběžného majetku.....	31
3.3.8	Finanční plán a analýza projektu .....	32
3.3.9	Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu .....	33

3.3.10	Analýza a řízení rizik.....	34
3.3.11	Harmonogram projektu.....	34
3.3.12	Závěrečné shrnující hodnocení projektu.....	35
4	Marketingová analýza projektu kulturního centra Řepiště .....	36
4.1	Stručný popis projektu kulturního centra Řepiště .....	37
4.2	Analýza marketingového prostředí.....	41
4.3	Analýza makroprostředí.....	43
4.3.1	Demografické prostředí.....	43
4.3.2	Ekonomické prostředí.....	45
4.3.3	Přírodní a kulturní prostředí.....	49
4.3.4	Technologické prostředí .....	51
4.3.5	Politické prostředí .....	52
4.4	Analýza mikroprostředí.....	52
4.4.1	Segmentace trhu a stanovení cílových skupin .....	52
4.4.2	Analýza konkurence a substitutů .....	58
4.4.3	Odhad poptávky .....	61
4.5	Marketingový výzkum .....	62
4.5.1	Metody marketingového výzkumu .....	64
4.5.2	Výběr vzorku respondentů.....	65
4.5.3	Metody sběru dat.....	66
4.5.4	Tvorba dotazníků .....	68
4.5.5	Analýza kvantitativních dat .....	70
4.5.6	Příprava dotazníkového šetření k projektu kulturního centra Řepiště .....	71
4.5.7	Analýza a vyhodnocení dat.....	74
4.6	SWOT analýza.....	80
4.7	Marketingový mix .....	82
4.7.1	Produkt .....	83

4.7.2	Cena.....	85
4.7.3	Místo.....	89
4.7.4	Propagace.....	92
5	Zhodnocení proveditelnosti projektu z pohledu marketingové strategie .....	95
6	Závěr .....	99
	Seznam použité literatury .....	100
	Seznam internetových zdrojů.....	101
	Seznam použitých zkratk .....	103
	Seznam obrázků .....	103
	Seznam tabulek .....	104
	Seznam grafů.....	105
	Seznam příloh .....	108

# 1 Úvod

Tak jako se firmy snaží se svými výrobky a službami obstát proti konkurenci na trhu, tak i obce vyvíjí aktivity na podporu svého rozvoje a růstu konkurenceschopnosti. Zatímco firmu zajímají jejich zákazníci, jejichž potřeby uspokojují prostřednictvím výrobků a služeb, obce se orientují na své obyvatele a návštěvníky, pro které vykonávají aktivity a služby ve veřejném zájmu. Každý projekt, ať už se jedná o projekt z komerční sféry nebo projekt zaměřený na veřejný zájem, musí vždy stát na pevných základech. Každý projekt potřebuje pečlivý plán, musíme si být jisti, že je projekt realizovatelný a opodstatněný a to nejen z finančního hlediska. Peníze nejsou všechno a pouze finanční prostředky nám nezaručí úspěšnost projektu, pakliže projekt po realizaci nebude využíván. Pohled na realizovatelnost projektu z hlediska jeho pozice na trhu a poptávky nám poskytne právě marketingová analýza studie proveditelnosti.

Původní myšlenkou k provedení diplomové práce bylo zpracování studie proveditelnosti pro konkrétní projekt podporující regionální rozvoj obce. Z hlediska značně širokého rozsahu a složitosti studií proveditelnosti a s ohledem na rozsah odpovídající diplomové práci, byla pro zpracování vybrána jen jedna část studie, a to marketingová část. Pro praktické provedení práce byl vybrán veřejný projekt obce Řepiště, projekt výstavby kulturního centra se sportovně relaxační částí, který by měl přispět k rozvoji daného území. Zpracování marketingových analýz a strategií umožňuje zhodnotit projekt z hlediska možností na trhu a z hlediska zájmu obyvatel.

Cílem diplomové práce je zhodnotit proveditelnost projektu výstavby kulturního centra Řepiště z hlediska marketingové strategie. Tento cíl bude splněn zpracováním marketingové části studie proveditelnosti, která zahrnuje marketingovou analýzu, sestavení marketingového mixu a jejich závěrečné zhodnocení. V rámci práce bylo provedeno také dotazníkové šetření v obci Řepiště, které by mělo prokázat zájem obyvatel obce o nabízené služby.

Práce je strukturovaná celkově do 6 kapitol. V úvodní části práce je teoreticky popsána problematika projektů a životního cyklu projektu, přičemž je největší prostor věnován předprojektové plánovací fázi, v rámci které jsou zpracovávány studie proveditelnosti. Kapitola také nastíní, jak projekty figurují v regionálním rozvoji. Další kapitola se věnuje konkrétně studiím proveditelnosti. Vysvětluje, k čemu studie slouží a proč se zpracovávají. Je



zde nastíněn pohled na strukturu studie různých autorů, přičemž je k podrobnějšímu výkladu vybrána struktura doporučovaná Ministerstvem pro místní rozvoj. V následující části práce, věnované marketingu projektu, se již prolíná teorie s praktickým zpracováním. Teoretické poznatky o marketingové analýze, marketingovém mixu a marketingovém výzkumu, jsou následně aplikovány prakticky na konkrétní projekt kulturního centra Řepiště. Poslední kapitola se snaží shrnout zjištěné poznatky a na jejich základě zhodnotit proveditelnost projektu, včetně případných doporučení.

Pro vypracování diplomové práce byla klíčová spolupráce s obecním úřadem Řepiště. Využita byla řada knižních a internetových zdrojů týkajících se projektového managementu a marketingu. Práce obsahuje množství informací a dat získaných jak sekundárním, tak primárním výzkumem, zpracovaných do přehledných tabulek, obrázků a grafů.

## **2 Projekt v projektovém řízení a jeho význam v regionálním rozvoji**

Souvislost regionálního rozvoje a projektů je dána faktem, že prostřednictvím projektů jsou uskutečňovány změny v prostředí. Z hlediska regionálního rozvoje, který má za úkol využívat svých metod, nástrojů a stanovovat cíle pro regiony tak, aby docházelo ke zlepšování jejich ekonomické, sociální a environmentální situace, ke zvyšování konkurenceschopnosti a zmírňování, či odstraňování disparit, tak mohou být tvorba a realizace projektů označeny za nástroj k realizaci konkrétních cílených změn. K dosažení těchto změn ovšem vede dlouhá cesta. Projekt je složitý a komplexní proces, k jehož úspěšnému zvládnutí je potřeba propracované metodiky a kvalitního řízení.

### **2.1 Projektový management**

S projekty a projektovým řízením se setkáváme již v dávné minulosti. V podstatě každá stavba či budovatelská činnost nese známky projektu a setkává se s nutností řídit tuto činnost. Ve vývoji projektového řízení hrají odnepaměti roli schopnosti, vědomosti a zkušenosti, které se dále předávají z generace na generaci.

V posledních letech dochází k výrazným změnám dynamiky vývoje globálního podnikatelského prostředí. Tradiční model řízení začal být nedostačující a začal být doplňován, nebo přímo nahrazován prvky projektového řízení. Pro projektové řízení je typické, že jeho aktivity jsou řízeny jako procesy s omezenou dobou trvání a s dočasným přidělením zdrojů, tzn. formou projektů.

„Projektový management neboli řízení projektů či management projektů je metodika, která se využívá pro realizaci projektů – od nápadu nebo myšlenky na vytvoření „něčeho“, přes procesy naplánování až po skutečné vytvoření, zavedení nebo uskutečnění „něčeho“ a jeho předání do využívání.“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 23)

Projektový management obsahuje řízení veškerých aktivit souvisejících s plánováním a realizací projektu. Jde o veškeré činnosti spojené s:

- definováním projektu, jeho výstupů a jeho struktury, včetně výrobních technologií a postupů;

- řízením komunikace, ať už jde o zajišťování komunikace mezi pracovníky, řešení konfliktních situací nebo budování mezilidských vztahů a motivace členů projektového týmu;
- řízením veškerých procesů v čase, čili definováním činností a odhadováním jejich trvání, tvorbou a kontrolou harmonogramu;
- řízením jakosti výstupů projektu, čili dodržením požadované kvality definované pro výstupy projektu;
- řízením rizik od identifikace až k jejich eliminaci;
- řízením lidských zdrojů a tvorbou projektových týmů;
- řízením nákladů, jejich odhadováním, rozpočtováním a kontrolou;
- zajištěním financování, zdrojů a veškerých smluv.

Z výše uvedeného výčtu činností a aktivit projektového řízení vyplývá jeho komplexnost, složitost a široký záběr. Vzhledem k takovému rozsahu znalostí a dovedností se z manažera projektu stává specialista a profesionál ve svém oboru s nutností neustálého zdokonalování schopností a rozšiřování svého vzdělání.

S cílem prosazovat projektový management jako profesi, která má globální působnost, standardy a využívá velkého balíku znalostí a schopností začaly vznikat projektové organizace. První uceleně zpracovanou metodikou projektového managementu byla metodika společnosti Project Management Institute (PMI). Jedná se o přední světové neziskové sdružení zaměřené na projektové řízení, založené v USA v roce 1969. Americká společnost tak roku 1995 položila základy projektového managementu. Metodika se stala světově uznávaným standardem, ze kterého vychází další odvozené metodiky. Na základě tohoto pokroku v projektovém managementu začaly vznikat další organizace, zabývající se projektovým řízením.

Od roku 1967 v Evropě působí Mezinárodní asociace projektového managementu (IPMA), která pod sebou sdružuje organizace jednotlivých členských zemí, jako je například Společnost pro projektové řízení (SPŘ) působící v České republice od roku 1990.

Se vstupem České republiky do Evropské unie se obor projektového řízení začal rozmáhat. S přílivem Evropských peněz, které jsou poskytovány jen pro kvalitně zpracované

projekty, vyvstala potřeba dalších a dalších projektových manažerů a projektový management tak získal významnou pozici i v České republice.

## 2.2 Projekt

Jak tvrdí Svozilová (2011), nejvýznamnějším prvkem projektového managementu je projekt. „Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupů.“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 46)

Existuje řada nejrůznějších definic projektu, které se konkrétní formulací liší, ale základní charakteristiky projektu, které definice obsahují, zůstávají stejné. Jsou to typické rysy projektu.

Projekt je označován jako jedinečný a nerutinní sled aktivit a úkolů, za jehož výsledek je považován unikátní produkt nebo služba. Projekt má dočasný charakter. Je to tedy dočasné úsilí, časově ohraničené začátkem a koncem. Stejně tak dočasně existuje i projektový tým. Právě kvůli dočasnosti a unikátnosti je projekt jedinečný a neopakovatelný. Vždy vede ke specifickým potřebám a přesně definovaným cílům. Je přechodný, má specifické zdroje, vlastnosti, specifická rizika a dopady projektu. Každý projekt je jiný.

Další charakteristikou projektu je jeho složitost, komplexnost a nadprůměrná rizika. Rizika, čili možnost, že se objeví nečekané a neplánované události, se projevují jak v obyčejném životě, v podnikání, tak v řízení projektů. Z důvodu složitosti a komplexnosti, kdy je potřeba využívat řady dovedností a znalostí pro úspěšné dokončení projektu, je nejistota a rizik v projektu velká řada. Říkáme tedy, že jsou nadprůměrná.

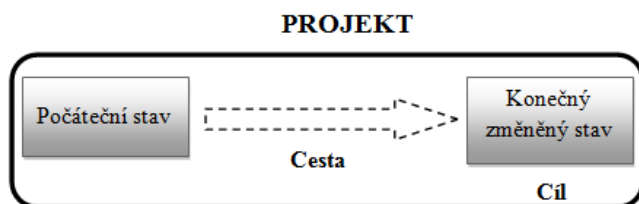
V neposlední řadě obsahují odborné definice nastavení finančního rámce, tedy rámce pro čerpání zdrojů potřebných pro realizaci projektu - finanční a ekonomické hledisko. Tak jako každý podnik, i projekt má své finanční limity, ať už je financován prostřednictvím dotací či grantů nebo ze soukromých prostředků. Má svou organizační strukturu, která stanovuje odpovědnost a zajišťuje řízení a soulad prací. Tak jako na něj působí prostředí, ve kterém se nachází (pozitivní podmínky nebo negativní podmínky v podobě omezení), tak projekt působí zpětně na toto prostředí. Má na prostředí určitý dopad a způsobuje jeho změny.

Z výše uvedeného můžeme odvodit, že se na projekt můžeme dívat z více perspektiv. Například jako na sled úkolů, kdy jsou projektové zdroje přeměňovány na zadavatelem očekávané výstupy, nebo jako na uskupení aktivit, které jsou koordinovány směrem k požadovaným výstupům projektu.

### 2.2.1 Cíl a strategie projektu

Projekt je jedinečným procesem změny počátečního stavu prostředí na stav změněný, cílený. Cílem je tedy požadovaná změna, která má být projektem realizována. Každý realizovaný cíl se projevuje určitým dopadem projektu na jeho okolí. Cesta je způsob, jakým je cíle dosaženo, k čemuž je využíváno procesů projektového managementu. Graficky znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 2.1: Projekt a jeho cíl



Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko, 2009, vlastní úprava

Správně definovaný cíl musí přesně označovat, kam se chceme dostat, čeho chceme dosáhnout. Čím vágněji je cíl stanoven, tím větší vzniká riziko, že v projektu nebude dosaženo, čeho mělo být dosaženo. Nejde pouze o nějaký popis, ale především o porozumění všech stran, co má být realizací projektu vytvořeno, k čemu to má sloužit, a za jakých podmínek toho bude dosaženo. Značně důležitý je pro projekt i počáteční stav, tedy odkud vycházíme, jaký je stav, který chceme změnit.

Vymezení počátečního stavu a cíle je velice důležité. Teprve když máme stanoveny tyto okrajové mezníky, můžeme stanovit strategii projektu a určit jak optimálně projekt řešit, tedy naši cestu. Jakmile známe základní parametry, můžeme rozvíjet strategii, obvykle vytvořením záměru projektu, hlavních milníků projektu<sup>1</sup>, časového rámce a finančního rámce.

Uvedeme si jednoduchý příklad. „Musím se dostat do Ostravy“, takto stanovený cíl není přesně vymezený, je nepřesný a nejednoznačný. Osoba, která tuto větu pronese, přesně ví, jak se tam dostane, v kolik hodin pojede, a zná veškeré okolnosti. Ostatní osoby v rozhovoru však

<sup>1</sup> Milníky jsou významné události v projektu, významné termíny.

z této věty nezjistí naprosto žádné informace. Když však proneseme: „Musím se dostat z vlakového nádraží ve Frýdku-Místku do Ostravy na 10:00 vlakem R789 jedoucím v 9:30.“, jde o přesně a správně vymezený cíl. Takto máme stanoven, kam se chceme dostat, tedy konečný změněný stav, kterého chceme dosáhnout. V konkrétním případě je náš počáteční stav přítomnost ve Frýdku-Místku. Máme více možností, jak se dostat do Ostravy. Jejich analýzou vybíráme naši cestu, kterou uskutečníme cíl. My však vybrali vlak. Naší cestou k dosažení cíle bude jízda vlakem. Můžeme vymežit i několik milníků, které nás během cesty čekají, např. nákup jízdenky, příjezd vlaku, apod. Když máme vymezeny základní parametry projektu (odkud, kam a jakým způsobem), můžeme dále rozvíjet strategii projektu

Jedním ze způsobů jak správně definovat cíl je technika SMART<sup>2</sup>. Veškeré cíle projektu, ať už jde o hlavní cíl, nebo dílčí cíle, by měly být SMART, sestaveny tímto způsobem:

- S – specifický a specifikovaný (specific) – cíle musí být konkrétní a popsány tak, aby jim každý rozuměl
- M – měřitelný (measurable) – cíle musí být měřitelné, aby bylo možné porovnat výsledky se stanovenými cíli
- A – akceptovaný (agreed) – s cíli musí být ztotožněny zainteresované osoby v projektu
- R – realistický (realistic) – cíle musí být dosažitelné a uskutečnitelné
- T – časově určený (timed) – cíle musí být ohraničeny začátkem a koncem

Projekt má vždy definován hlavní strategický cíl, za celý projekt, který je obecného rázu. Postupné cíle, tedy cíle pro dílčí konkrétní balíky činností, ze kterých se projekt skládá, jsou pak mnohem konkrétnější a mohou se vztahovat například na jednotlivé fáze projektu, nebo jiným (časovým nebo věcným) hlediskem rozdělené celky projektu.

### **2.2.2 Trojimperativ projektu**

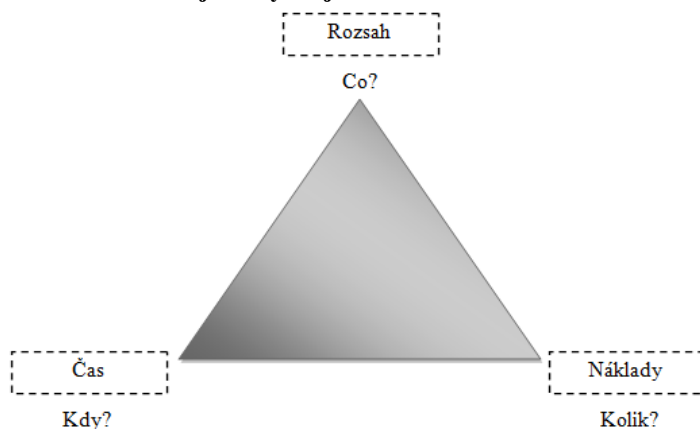
V projektovém managementu se projekt rozděluje do tří základních dimenzí, tří základů projektového managementu, které se nazývají trojimperativ projektu. Jde o dimenze rozsah, čas a náklady, které odpovídají na otázky Co?, Kdy? a Kolik?. V praxi se zobrazují

---

<sup>2</sup> Pomůckou pro zapamatování jsou první písmena anglických slov, ta tvoří slovo SMART, v překladu chytrý, elegantní, bystrý.

pomocí trojúhelníku, tzv. projektovém trojúhelníku, kde vrcholy zobrazují dané dimenze a hrany jejich vzájemné vazby.

**Obrázek 2.2: Projektový trojúhelník**



**Zdroj: Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 48, vlastní úprava**

Všechny tři oblasti jsou na sobě úzce závislé. Pokud například rozšířím rozsah projektu, logicky se zvyšuje i finanční a časová náročnost. Snížení času má vliv na zkrácení některých činností, čili rozsahu a zvýšení finanční náročnosti např. za expresní zpracování objednávky. Jako poslední příklad můžeme uvést snahu ušetřit na projektu, což vede ke zmenšení rozsahu (například odstraníme některé činnosti) a zkrácení doby (z harmonogramu zmizí odstraněné činnosti, které měly určitou dobu na realizaci).

Použijeme-li představivost, námi přesně definovaný cíl si můžeme představit jako bod v ploše naší pyramidy. Přesná definice cíle přesně definuje i polohu bodu v trojúhelníku a jeho vzdálenost od vrcholů. Vzájemné závislosti způsobují, že pokud změníme vzdálenost k jednomu vrcholu, změní se postavení bodu také vůči ostatním dvěma vrcholům.

Z důvodu těsných vazeb činností není možné plánovat segmenty dodatečně, je nutné plánovat je současně, jako celek, jako systém. Nejedná se jen o celkový projekt, jeho etapy a milníky, ale o jednotlivé činnosti. Dobrý plán projektu, jeho dodržování, kontrola a monitoring může projekt dovést do zdárného konce.

## **2.3 Význam projektu pro regionální rozvoj**

Regionálním rozvojem se rozumí růst sociálního, ekonomického a environmentálního potenciálu regionů, posilování konkurenceschopnosti regionů a odstraňování či zmírňování

disparit<sup>3</sup> v území. Jedná se o komplexní soubor procesů probíhajících v území. Výsledkem dynamického a vyváženého rozvoje je zvyšování životní úrovně a kvality života obyvatel regionu.

Na podporu regionálních rozvojových aktivit je zaměřena činnost státních, regionálních i místních orgánů prostřednictvím regionální politiky. Strategie regionálního rozvoje, zpracovaná Ministerstvem pro místní rozvoj (MMR) v roce 2006 uvádí, že regionální politika představuje soubor intervencí, zaměřených podle konkrétní situace státu a jeho regionů a podle očekávaných vývojových tendencí na podporu opatření, vedoucích k růstu ekonomických aktivit a lepšímu územnímu rozložení v území a k rozvoji infrastruktury.

Regionální politikou tedy chápeme koncepční a cílevědomou činnost ústředních orgánů státu a místní a regionální územní samosprávy. Podporuje rozvojové aktivity v území, předchází a zmírňuje důsledky nerovnoměrného rozvoje regionů a odstraňuje výrazné nežádoucí socioekonomické regionální rozdíly a to v základních úrovních realizace regionální politiky, jimiž jsou regiony soudržnosti, kraje, okresy, správní obvody obcí s rozšířenou působností a obce.

Z důvodu nutnosti řešení specifických problémů v menších regionálních strukturách (jako je např. obec) dochází k procesům decentralizace. Uplatňuje se princip subsidiarity<sup>4</sup> a problémy a potřeby území jsou tak řešeny co nejbližší k občanovi. Jedná se o nejefektivnější způsob řízení regionálního rozvoje území. Daná řídicí entita území může objektivně posoudit místní potřeby a problémy, neboť je dobře zná.

V praxi je stanoven směr rozvoje regionu a jsou stanoveny hlavní cíle a priority pro rozvoj území. Následně jsou postupně rozpracovány do konkrétních opatření, aktivit a projektů. Pak jednoduše řečeno „Víme, co máme dělat“. Rozvojové aktivity a projekty mohou přicházet ze soukromé sféry (různé formy přilákání soukromých investorů a podnikatelů do regionu) nebo veřejné sféry (samotné veřejné projekty, tzn. projekty ve veřejném zájmu obyvatel směřující k uspokojení veřejných potřeb<sup>5</sup>).

---

<sup>3</sup> Regionálními disparitami rozumíme rozdíly v regionálních indikátorech, které jsou dány vývojem v území, jeho předpoklady pro rozvoj a územními politikami a strukturami. Disparity se projevují v ekonomické, sociální i environmentální oblasti.

<sup>4</sup> Princip subsidiarity – rozhodování a odpovědnost ve veřejných záležitostech je delegována na co nejnížší stupeň veřejné správy

<sup>5</sup> Metody projektového managementu využívané dříve pouze v organizacích a firmách byly za tímto účelem rozvinuty i pro potřeby užití ve státní správě a samosprávě.



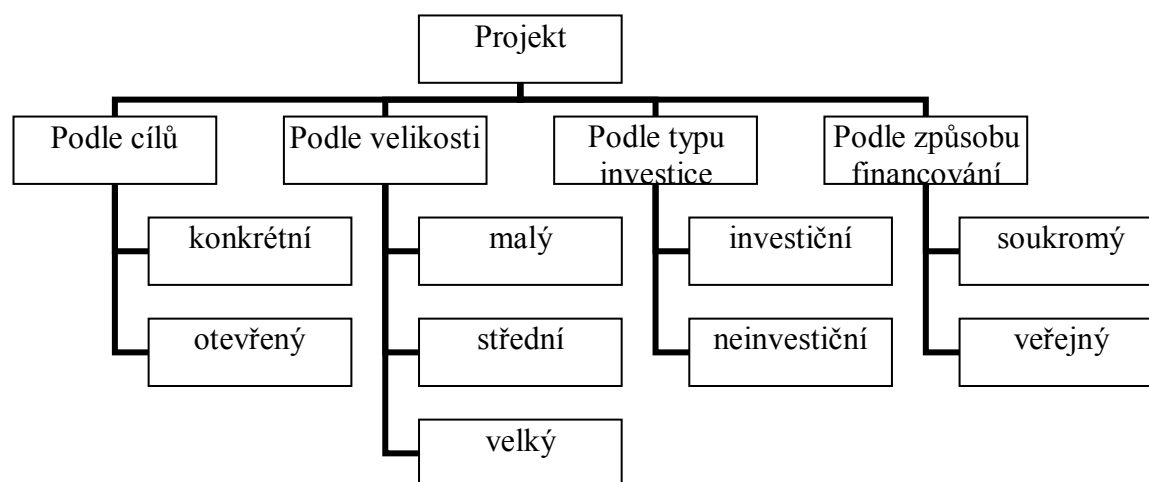
„Veřejné investice jsou nezbytným předpokladem hospodářského růstu a také možným kanálem řešení některých hospodářských problémů, jakými jsou např. nezaměstnanost, zaostalost regionů, nedostatek soukromých investic apod. Řada autorů (Persky a Felsenstein, 2001; Bar-El, 2001; nebo Wu, 1987) se shoduje v tom, že veřejné investice jsou jednou z možností, jak dosáhnout, při správné alokaci a načasování těchto investic, zásadních pokroků v oblasti regionálního rozvoje.“ (Ostřížek, Kouba, 2011, s. 19)

V současné době je díky přílivu finančních prostředků z EU společnost zaplavena projekty. Díky finanční pomoci jsou veřejné i soukromé subjekty schopny realizovat potřebné projekty, na které by jinak neměly dostatek zdrojů. Evropské peníze přicházejí do České republiky jako účelné investice do regionů skrze pečlivě připravené projekty. Právě realizace těchto projektů napomáhá regionálnímu rozvoji území. Úspěšnost projektů je dána jejich připraveností, kvalitou zpracování a kvalitou projektového řízení. Projekty vznikají ve všech regionech a jsou šity na míru potřebám daného území.

## 2.4 Typologie projektů

Jak již bylo řečeno, každý projekt je jiný. Vždy však můžeme najít obecné charakteristiky, které mají společné. Podle toho je pak můžeme třídit. Obecně jsou projekty rozdělovány podle různých hledisek.

**Obrázek 2.3: Různé přístupy k dělení projektů**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

### Podle cílů

- konkrétní – stanovené cíle projektu jsou konkrétní, jasně stanovené jsou i metody, kterých bude v projektu použito, a ukončení projektu
- otevřené – projekt nemá jasně stanovené cíle, využívá se metod ad hoc<sup>6</sup> a není známé ukončení projektu

### Podle velikosti

- malé – z časového hlediska se pohybují v rámci měsíců, z finančního hlediska ve statisících
- střední – z časového hlediska se pohybují v rámci let, z finančního hlediska v milionech
- velké – z časového hlediska se pohybují v rámci mnoha let, z finančního hlediska ve stech milionech.

### Podle typu investice

Velká část projektů v dnešní době jsou projekty, které využívají financí ze strukturálních fondů Evropské Unie. Pro tento účel nejčastěji rozlišujeme dva typy projektů: **investiční** (tzv. tvrdé projekty) a **neinvestiční** (tzv. měkké projekty).

„Projekty investiční (tzv. tvrdé projekty) jsou primárně zaměřeny na pořízení investičního majetku, který dále slouží jako nástroj k realizaci výstupů a naplňování cílů projektu. Tyto projekty jsou také označovány jako projekty infrastrukturální.“ (Marek, Kantor, 2009, s. 60) Příkladem může být projekt, který si klade za cíl rozšířit nabídku sportovních aktivit v obci prostřednictvím výstavby nové tělocvičny, nebo projekt s cílem zvýšení úrovně vzdělání na středních zdravotnických školách prostřednictvím modernizace učeben a nákupu pomůcek a vybavení.

„Naopak projekty neinvestiční (tzv. měkké projekty) se zaměřují na podporu realizace činností, kde pořízování majetku je pouze podpůrnou záležitostí a je značně omezeno.“ (Marek, Kantor, 2009, s. 61). Tyto projekty jsou převážně z oblasti vzdělávání a sociálních služeb. Jde například o nové vzdělávací programy nebo zvyšování možností uplatnění se na trhu práce.

---

<sup>6</sup> Ad hoc – jen pro tento případ, jen k tomuto účelu

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že v případě měkkých projektů se objevují výstupy projektu již během realizace projektu, kdežto u investičních projektů až po jejich ukončení (např. k rozšíření nabídky sportovních aktivit dojde až po dostavbě haly).

### **Podle způsobu financování**

Pro regionální rozvoj je klíčové rozdělení na **soukromé projekty** organizací a firem a **veřejné projekty** veřejného sektoru, kde spadají také tzv. **PPP projekty**.

#### **2.4.1 Veřejné projekty**

Projekty uskutečňované investičními aktivitami veřejného sektoru se vyznačují typickými atributy:

- nesou znaky projektu
- jsou realizovány ve veřejném zájmu
- směřují k uspokojování veřejných potřeb
- jsou financovány převážně z veřejných prostředků
- nákladově užité hodnocení projektu musí prokázat jeho realizovatelnost a oprávněnost

Z obecného pohledu se jedná o alokaci veřejných zdrojů na investiční akce realizované buď přímo státem, nebo jím ovládanými entitami. Jinak řečeno, za veřejný projekt je považována jakákoliv aktivita veřejného sektoru, pro kterou jsou použity veřejné zdroje. Každý veřejný projekt musí splňovat alespoň jednu ze tří podmínek:

1. převážná část financování pochází z veřejných zdrojů (státní rozpočet, státní granty či dotace, daně...)
2. využívá nástrojů hospodářské politiky (regulace cen...)
3. vytváří externalitu

Obtížný při rozhodování o veřejných projektech je fakt, že musí uspokojit širokou škálu různých požadavků a zájmů a být obhajitelný před širokou veřejností.

Podrobněji k veřejným projektům viz životní cyklus projektu.

## **PPP projekty**

Financování, budování i správa veřejné infrastruktury byla vždy věcí veřejného sektoru. V případě PPP (Public Private Partnership) vstupuje soukromý sektor do realizace veřejné správy.

Přesná právní definice PPP však není vymezena na úrovni České republiky ani Evropské unie. Proto se charakteristika tohoto jevu u různých autorů liší. Pojem se pak dá chápat např. jako jakékoliv zapojení soukromého partnera do poskytování veřejných statků anebo jako situaci, kdy soukromý investor zajišťuje a poskytuje služby a infrastrukturu místo veřejného sektoru.

Podle Ostřížka a Kouby (2011, s. 26) je PPP obecný pojem pro spolupráci veřejného a soukromého sektoru vzniklý za účelem využití zdrojů a schopností soukromého sektoru při zajištění veřejné infrastruktury nebo veřejných služeb.

Partnerství se soukromým sektorem je významné zejména pro municipální úroveň. Právě obce a malá města mají odjakživa nedostatek finančních zdrojů k financování veřejných služeb. Soukromý investor vloží své prostředky do veřejné služby, kterou následně i spravuje a provozuje, uspokojí tak veřejnou potřebu a vedle svého vlastního prospěchu uleví i samotné obci. Veřejný sektor může soukromému subjektu naopak nabídnout řadu výhod, jako jsou obecní pozemky, politická podpora, daňové úlevy, apod.

## **2.5 Životní cyklus projektu**

Času je v projektovém řízení věnována značná pozornost. Mnohdy je úspěšnost projektu závislá na dodržení časového harmonogramu. Je tedy jedním z klíčových parametrů projektu a je bedlivě sledován. Z časového hlediska prochází projekt různými fázemi, od základní myšlenky projektu až po ukončení a jeho provoz. Tyto fáze pak společně tvoří životní cyklus projektu.

Ve skutečnosti nejde o cyklus v pravém slova smyslu. Cyklus je uzavřený koloběh, který se neustále opakuje. V případě životního cyklu projektu jde o jednostranný jednorázový pohyb, od začátku do konce. Životní cyklus projektu je definován jako soubor po sobě následujících fází projektu a jejich názvy, počet a definice jsou stanoveny podle potřeb řízení.

Projektová fáze je definována jako samostatný úsek projektu. Každá fáze má stanovené své trvání, činnosti, cíle a výstupy. Rozdělení projektu do fází je velmi praktické. Zaručuje snazší řízení, protože se soustředíme na daný oddělený celek, ne tolik rozsáhlý jako celý projekt, tedy i snáze říditelný.

V nejobecnějším pohledu rozdělujeme projekt do tří fází: předprojektovou, projektovou a poprojektovou. Toto rozdělení se využívá mimo jiné pro projekty financované z evropských strukturálních fondů a odpovídá logickému rozdělení činností v projektu na přípravu, realizaci a vyhodnocení. Pro některé projekty můžou být tyto fáze příliš obecné, proto se v praxi setkáváme s rozdělením do více skupin.

Předprojektová a poprojektová fáze bývá v projektech opomíjena nebo zanedbávána a to i přesto, že jsou velice důležité pro úspěšnost projektu. Je to z důvodu, že v projektové fázi jde již o samotnou realizaci projektu, tedy o velké množství činností a náročných úkolů, jejichž výsledky jsou viditelné.

### **2.5.1 Předprojektová fáze**

Jak již samotné označení napovídá, jedná se o fázi před projektem, tedy před realizací projektu. Jejím úkolem je vyhodnotit možné příležitosti a nalézt možnosti jejich řešení. Předprojektové činnosti mají odhalit příležitosti pro projekt a posoudit jeho realizovatelnost pomocí zpracování technické a ekonomické studie. Zpravidla se nejdříve identifikují podnikatelské příležitosti, poté se provede předběžný výběr projektů, příprava projektu včetně jeho variant a následně se varianty vyhodnotí a rozhodne se o realizaci či zamítnutí projektu.

V této fázi se zpracovávají dva hlavní dokumenty. Prvním z nich je studie příležitostí, tzv. Opportunity Study. Pomocí této studie identifikujeme co největší počet investičních příležitostí. Abychom objevili nadějně oblasti na trhu a naopak i ty rizikové. Je nutné, mít dostatek informací a neustále sledovat a vyhodnocovat podnikatelské prostředí. Navíc může identifikace zajímavých a životaschopných podnikatelských příležitostí přilákat potenciální domácí či zahraniční investory. Zpracování dosažených informací do studie umožní posoudit nadějnost projektů, které vycházejí z těchto příležitostí. Studie by měla být stručnější, méně nákladná, využívat spíše odhady než detailní analýzy a zdůvodnit podstatu příležitostí. Stanovené potenciální záměry jsou hodnoceny z hlediska jejich ekonomických výnosů. V případě veřejných projektů jsou posuzovány společenské dopady. Výsledkem hodnocení studie je vyloučení příliš rizikových či neefektivních příležitostí a výběr vhodných příležitostí,

kteře budou dále rozpracovávány ve studii proveditelnosti. Zpracování této studie je vhodné především v případě, že nejsou zmapovány investiční příležitosti, a to i pro obce a mikroregiony, které tak mohou získat směr pro svůj rozvoj.

Dalším zpracovávaným dokumentem je studie proveditelnosti – technicko-ekonomická studie, tzv. Feasibility Study. Tento dokument ověří, zda je projektový záměr proveditelný. V případě více variant projektu poukáže na nejvhodnější variantu a doporučí ji k realizaci nebo její realizaci nedoporučí. Ukazuje nejvhodnější cestu k uskutečnění projektu a upřesňuje obsahovou stránku projektu, časové a finanční hledisko a požadované zdroje. Blíže se problematice studie proveditelnosti věnuje kapitola 3.

Jako mezistupeň mezi Studií příležitostí a Studií proveditelnosti se někdy zpracovává Předběžná studie proveditelnosti (Pre-feasibility Study). Zpracování tohoto dokumentu je vhodné v případě, že existuje více investičních alternativ, a zpracování podrobné Feasibility Study pro každou variantu je příliš nákladné. Její struktura je v podstatě shodná se studií proveditelnosti, jen je stručnější a méně podrobná i přesná. Cílem je stanovit základní ale pouze stručné údaje o variantách v podobě strategie projektu, technického a technologického řešení, marketingu, lokalizace, organizačního uspořádání a harmonogramu projektu. Na základě této studie se investor rozhoduje o zpracování detailní studie proveditelnosti v plném rozsahu.

Předprojektové fázi by měla být věnována zvýšená pozornost. Z velké části závisí úspěšnost projektu na informacích a poznatcích zjištěných především ve studii proveditelnosti. Jedná se o podstatné informace marketingové, technické a technologické, finanční a ekonomické povahy. Přestože je zpracování studie poměrně nákladné, bez pečlivé přípravy může dojít k dodatečným a mnohem vyšším nákladům spojeným s neúspěchem projektu.

### **2.5.2 Projektová fáze**

Tuto fázi můžeme rozdělit podrobněji na dílčí celky podle jejich náplně - fáze zahájení, plánování, vlastní realizace, předání výstupů projektu a jeho ukončení. Základem pro vstup do projektové fáze, konkrétně do fáze zahájení, je ukončení přípravných předprojektových činností. Jednoduše řečeno: „Teď začíná projekt“. Obsahem fáze je zajištění právního, finančního a organizačního rámce pro projekt, tzn. zajištění financování, uzavření příslušných smluv, sestavení projektového týmu, vymezení týmových rolí, vytvoření podrobného plánu a

jeho následná realizace. Toto období projektu je plné nejistot a očekávání, zda je projekt opravdu dobře a realizovatelně připraven, a to i přes důkladný a kvalitní průběh přípravných prací, protože řada předpokladů ve studii proveditelnosti bývá založena na odhadech.

V případě zahajovací fáze jde především o upřesnění náplně projektu a sestavení základací (identifikační) listiny projektu, která se poté stává základním projektovým dokumentem charakterizujícím parametry projektu. Dále probíhá nábor lidí do týmu projektu. Projekt, který má vhodně sestavený tým lidí, má větší šanci na úspěch. Ve fázi plánování vytváří projektový tým konkrétní detailní plán pro realizaci projektu. Řešeny jsou otázky organizace a řízení projektu - „Jak to budeme dělat“.

Poté vstupuje projekt do fyzické realizace. Od tohoto okamžiku je průběh projektu neustále kontrolován a porovnáván s původním plánem. V případě zjištění odchylek od plánu, je nutné projekt přeplánovat a přizpůsobovat se změnám a novým zjištěním.

V konečné fázi - ukončení jsou výstupy projektu předány k užívání. Paradoxně může být ukončení problematické. Mnohdy dochází k překročení časových i finančních limitů, čímž se projekt opoždí. Může nastat také situace, kdy projekt pokračuje i v době provozu. Např. v případě informačního systému. Systém je spuštěn i otestován, ale okamžitě se objevují nedostatky a chyby, případně nové potřeby spotřebitelů. Dá se říci, že tak vznikají nové projekty v rámci původního projektu a ten se neustále protahuje. Takový projekt je velmi těžce vyhodnotitelný.

### **2.5.3 Poprojektová fáze**

Poprojektovou fázi můžeme nazvat také fází vyhodnocení. V tento okamžik je třeba analyzovat a zhodnotit průběh celého projektu a jeho konečné přínosy. Projekt se vyhodnocuje a provádí se kontrola, zda bylo dosaženo vytýčených cílů a přínosů a zda byly splněna očekávání zainteresovaných stran. Nejedná se o proces okamžitě následující po ukončení a předání do užívání. Závěry o úspěších projektu by neměly být unáhlené a bez dostatečného prověření v praxi (v provozu). Vyhodnocovací procesy často začínají s určitým časovým odstupem a trvají měsíce. Obvykle fází ukončení končí také práce projektového týmu a poprojektové fáze se účastní jiní objektivní pracovníci.

S každým dalším realizovaným projektem přichází i nové zkušenosti. Jejich vyhodnocením zjistíme, co bylo uděláno dobře a co špatně, a můžeme se poučit z vlastních chyb.

## 2.5.4 Fáze veřejného projektu

Jako příklad odlišného členění fází projektu uvedeme případ veřejných projektů, jaké uvádí ve své publikaci Ochrana (2011). Jednotlivé fáze a jim odpovídající činnosti jsou uvedeny v následující tabulce 2.1:

**Tabulka 2.1: Fáze projektu a jejich základní činnosti**

Fáze	Činnost	Použitá metoda či postup, obsahová poznámka
Přípravná fáze	Identifikace veřejné potřeby	Dotazovací techniky na straně veřejnosti a expertů
	Analýza rámcových podmínek	Vymezení klíčových omezujících faktorů
	Stanovení projektových cílů	Definování projektových cílů jako očekávaných stavů
	Definování kritérií k hodnocení projektů	Stanovení měřítek a jejich ukazatelů k hodnocení navrhovaných variant
	Zpracování variant k dodržení cílů	Vypracování množiny „přípustných“ variant jako způsobů uspokojení veřejné potřeby
	Hodnocení jednotlivých variant s ohledem na stanovené cíle a jejich hodnotící kritéria	Použití adekvátních metod pro hodnocení veřejných projektů (ex ante analýza)
	Seřazení variant do pořadí	Pořadí variant na základě stanovených kritérií a jim adekvátních hodnotících metod
	Doporučení nejvhodnější varianty k realizaci	Navržení optimální varianty k realizaci
Realizační fáze	Realizace zvolené varianty	Postup podle realizačního projektového plánu
Exploatační fáze	Zařazení projektu do životního cyklu	Začlenění „projektu“ jako realizované investice do programového plánu
	Tok užitků (přínosů) v čase (plánovaného) životního cyklu	Analýza přínosů (užitků) za dobu životnosti projektu
Fáze ukončení	Ukončení životního cyklu	Likvidace dané investice po skončení životního cyklu (ex post analýza)

**Zdroj: Ochrana, 2011, s. 116**

Při prostudování této tabulky je zřejmé, že zde nalezneme obdobné činnosti jako v základním rozdělení na tři obecné fáze. Tyto činnosti jsou konkretizovány a rozděleny do více projektových fází. Jsou vytvořené na míru veřejnému projektu. Přípravnou fází zde můžeme přirovnat k fázi předprojektové, kdy jsou realizovány činnosti pro výběr způsobu řešení veřejné potřeby. Projektové fázi obecného rozdělení odpovídá fáze realizační a část exploatační fáze. V této části se realizuje projekt a vstupuje do užívání. Závěr exploatační fáze a fáze ukončení bychom mohli ztotožnit s poprojektovou fází. Projekt je ukončen, plní svou funkci uspokojování veřejné potřeby.



### 3 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti je zásadní nástroj projektového řízení. Někdy je také nazývána technicko-ekonomická studie. Jedná se o dokument, který podrobně popisuje investiční záměr a je využívána jak při přípravě investičních záměrů v podnikatelské sféře, tak i ve veřejném sektoru. Zpracování řádné studie proveditelnosti je značně nákladné. Jak už bylo zmíněno v předchozím textu, pečlivé naplánování projektu je však velmi významné.

**Tabulka 3.1: Orientační náklady na studii proveditelnosti**

Velikost projektu	S technologií	Podíl nákladů na studii proveditelnosti z investičních nákladů (%)
menší	jakoukoli	1,0 až 3,0
středně velký	běžnou	0,3 až 1,0
	složitou	0,5 až 1,5
větší	běžnou	0,1 až 0,7
	složitou	0,2 až 1,0

**Zdroj: Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str. 87**

#### 3.1 Cíl a účel studie proveditelnosti

Cílem studie proveditelnosti je posoudit realizovatelnost, čili proveditelnost projektu z hlediska finančního, technického i z hlediska smysluplnosti a potřeby projektu. Zpracovává se tedy v předinvestiční fázi projektu. Slouží jako materiál k investičnímu rozhodnutí ale také jako materiál projektového managementu pro investiční a provozní fázi. Studie proveditelnosti se v současnosti nejčastěji zpracovává jako povinná příloha k žádosti o finanční pomoc z prostředků Evropské unie.

#### 3.2 Zpracování studie proveditelnosti

Obsah ani náplň studie proveditelnosti není stanoven žádnou normou. Existují pouze různé doporučené struktury dokumentu. Obsahová náplň se přizpůsobuje dle specifík a účelu každého projektu. V následujícím textu budou uvedeny příklady různých struktur studie proveditelnosti, dle různých autorů.

Struktura dokumentu pro management řešení disparit mezi obcemi a regiony podle Kaly (2011):

- Ekonomická kapitola
- Obchodní kapitola
- Technická kapitola
- Organizační kapitola

Náplní ekonomické kapitoly je stanovení výdajů projektu a zjištění doby, kdy se investice začne vyplácet. Součástí obchodní kapitoly jsou informace o pružnosti výroby, změnách sortimentu, konkurenci a prodeji. Technická kapitola obsahuje technické zajištění výroby a prodeje. Poslední kapitola v této struktuře se věnuje efektivnímu vedení organizace.

V podstatě je toto členění velice obecné a zjednodušené. Následující další struktury studie proveditelnosti jiných autorů zahrnují také tyto oblasti (ekonomickou, technickou i organizační), jen jsou podrobně rozčleněny a propracovány detailněji. Při tvorbě studie samozřejmě záleží také na tom, pro jaký účel se zpracovává.

Možná podoba studie proveditelnosti podle IPMA autorů Doležal, Lacko (2009):

- Rekapitulace závěrů studie příležitostí a výchozích předpokladů
- Popis základní myšlenky projektu a jeho obsahu
- Specifikace cílů projektu
- Analýza současného stavu
- Analýza současných podmínek pro realizaci projektu
- Lokalizace prostředí projektu
- Organizace a řízení projektu
- Popis základního technického řešení
- Odhad délky projektu
- Odhad celkových nákladů na projekt a jejich rámcového průběhu
- Odhad kritických zdrojů
- Návrh milníků
- Odhad přínosů
- Finanční a ekonomická analýza
- Sociální a jiné dopady projektu

- Návaznosti na jiné projekty
- Rozbor základních rizik
- Analýza kritických faktorů úspěchu
- Explicitní podmínky a předpoklady pro průběh projektu
- Doporučení pro projektové fáze

Struktura studie proveditelnosti projektu financovaného z Evropského sociálního fondu, podle autorů Skalický, Jermář, Svoboda (2010):

- Obsah a stručný výsledek studie
- Úvod, popis současného stavu (tzv. nulové varianty)
- Cíle projektu
- Variantní řešení projektu
- Analýza trhu, marketingová strategie
- Řízení projektu a řízení lidských zdrojů projektu
- Technické a technologické aspekty
- Dopad investice na životní prostředí
- Zajištění investičního a oběžného majetku
- Finanční plán a analýza investice
- Hodnocení výkonnosti
- Hodnocení rizik
- Časový harmonogram

V dalším textu se autor zaměřuje na informace a strukturu stanovenou metodickou příručkou Ministerstva pro místní rozvoj ke zpracování studie proveditelnosti z roku 2004, která předepisuje strukturu povinné přílohy k žádosti o finanční pomoc z Regionálního operačního programu.

Metodická příručka Ministerstva pro místní rozvoj (MMR) ke zpracování Studie proveditelnosti uvádí: „Významné je, aby studie co nejlépe popisovala, variantně řešila, optimalizovala a hodnotila investiční projekt se všemi z něj vyplývajícími specifiky.“ (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004, s. 8)

Studie je rozdělena do samostatných kapitol, které se týkají hlavních problematických témat investičního záměru, které je potřeba řešit. Obsahová náplň jednotlivých kapitol studie

se odvíjí od typu projektu. Jedním ze základních rysů práce je vzájemná závislost kapitol. I když postupujeme kapitolu po kapitole, je pravidlem, že se změna v jedné kapitole promítne do změn v dalších kapitolách. Dobrým příkladem je jedna z posledních částí studie, finanční plán projektu. Pro jeho sestavení je potřeba mít zpracovány předchozí části studie, tzn. použité technologie a technické řešení, propagační metody, organizační struktura, atd. Z jeho výsledků však může být odhalena neefektivnost např. v podobě negativních hotovostních toků, vysokých zdrojů financování či negativních hodnot výsledných finančních ukazatelů. Pak je nutné nedostatky odhalit a přepracovat. Takto jsou postupně zpřesňovány a neustále upravovány jednotlivé části studie proveditelnosti, až do její konečné podoby.

Přístup ke studii proveditelnosti musí být variabilní a tvůrčí. Tento fakt vychází již z definic samotného projektu. Každý projekt je jedinečný, každý je jiný a něčím originální (ať už se jedná o čas, ve kterém je zpracováván, nebo prostor, do jakého je umístěn, apod.). Proto se k projektům nedá přistupovat rutinně. Využití předchozích zkušeností je na místě. Nelze však studii zpracovávat automaticky, dle opakovaných postupů. Vždy je nutné přizpůsobit se novým podmínkám a rizikům. V případě, že jsou významné rizika v oblastech, které mohou ovlivnit realizovatelnost projektu, je vhodné zpracovat více variantních řešení. Zpracováním více variant je možné snížit riziko nepřipravenosti. Každá studie proveditelnosti je originálem řešeným tvůrčím přístupem, jako by byl projekt zcela novou, dříve nerealizovanou činností.

### **3.3 Struktura studie dle metodické příručky MMR**

Metodická příručka pro zpracování studie proveditelnosti stanovuje obecnou strukturu studie tak, aby řešila veškeré důležité oblasti a otázky, na které je nutno odpovědět:

„Osnova STUDIE PROVEDITELNOSTI:

Titulní stránka

1. Obsah
2. Úvodní informace
3. Stručné vyhodnocení projektu
4. Stručný popis podstaty projektu a jeho etap
5. Analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix
6. Management projektu a řízení lidských zdrojů
7. Technické a technologické řešení projektu
8. Dopad projektu na životní prostředí

9. Zajištění investičního majetku
  10. Řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek)
  11. Finanční plán a analýza projektu
  12. Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu
  13. Analýza a řízení rizik (citlivostní analýza)
  14. Harmonogram projektu
  15. Závěrečné shrnující hodnocení projektu
- Přílohy“. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004, s. 11)

V následujících podkapitolách jsou charakterizovány jednotlivé části studie proveditelnosti. Charakteristika je provedena stručně, neboť rozpracování všech částí podrobně není náplní této práce.

### **3.3.1 Formální náležitosti Studie proveditelnosti**

Do formálních náležitostí studie byly zařazeny titulní strana, obsah, úvodní informace o projektu a stručné vyhodnocení projektu studie.

Titulní stránka práce by měla obsahovat název projektu a označení „Studie proveditelnosti“. Je vhodné uvádět počet stran a příloh, případně základní identifikační údaje zpracovatele nebo kontaktní osoby.

Obsah práce zobrazuje přehledně počet kapitol, jejich název a stránky, na kterých je lze nalézt.

Úvodní informace zahrnují základní kontaktní a identifikační údaje zadavatele, zpracovatele a kontaktních osob studie proveditelnosti. Dále se v kapitole uvádí účel zpracování studie.

Kapitola stručné vyhodnocení projektu popisuje základní závěry plynoucí ze zpracované studie proveditelnosti. Běžně jsou využívány přehledné tabulky k demonstraci základních číselných údajů. Stručně je shrnuto zhodnocení finanční a společenské efektivity projektu a jeho realizovatelnost vyplývající z prvků studie.

### 3.3.2 Popis podstaty projektu a jeho etap

Kapitola komplexně charakterizuje a popisuje projekt a jeho etapy. Popisuje zaměření a smysl projektu, jaké problémy projekt řeší, kdo je jeho investorem, co je výstupem projektu a jaká je jeho lokalizace. Uživatel i hodnotitel projektu musí být po přečtení kapitoly zcela jasné, čeho se projekt týká. V této části se také uvádí variantní řešení projektu v situaci, kdy existuje více než jedna varianta realizace projektu.<sup>7</sup>

Důležitá je i snadná orientace v etapách projektu. Zpracovatel popisuje náplň jednotlivých fází a způsob, jakým ovlivňují řešení dílčích problémů. Investiční záměry se běžně rozdělují do čtyř základních etap: předinvestiční fáze, investiční fáze, fáze provozní a fáze poprovozní. Vytýčení těchto čtyř etap vychází z životního cyklu projektu a není striktní. V případě potřeby je možné zavést vlastní mezifáze, které zjednoduší přechod mezi hlavními fázemi. V dalším textu jsou definovány základní etapy.

V předinvestiční fázi se provádí přípravné práce, na základě kterých se rozhoduje, zda projekt realizovat, či ne. Co se týče nákladů, spadají zde náklady na zpracování studií, projektové dokumentace a administrativní náklady na přípravu projektu. Těmto nákladům se říká „utopené náklady“, protože je investor hradí, ať už je projekt později realizován nebo zamítnut.

Následuje investiční etapa. Toto období zahrnuje celou investiční výstavbu projektu. Je to období nejvyšších výdajů, zpravidla převyšujících příjmy. Etapa se značně liší od ostatních etap. Přirozeně v době výstavby potřebujeme jinak sestavený realizační tým, uskutečňujeme jiné procesy, liší se také dodávky a používané technologie, než například u následující provozní etapy. Tyto odlišnosti pak vyúsťují i v odlišnou finanční náročnost etapy.

Provozní fáze zahrnuje životnost projektu, tedy dobu, po kterou je v provozu. Zpracování jednotlivých částí studie proveditelnosti pro tuto fázi (zejména marketing, management, technické a technologické řešení, dodavatelsko-odběratelské vztahy, vliv na životní prostředí, řízení pracovního kapitálu a finanční řízení) bývá nejnáročnější na plánování. Je nutné jejich kvalitní zpracování, protože jsou v mnoha případech klíčové pro úspěšnost projektu. Výstavbou projekt nekončí. Naopak může zcela zkrachovat na

---

<sup>7</sup> V případě, že existuje situace, kterou investor nemůže přímo ovlivnit, ale situace ovlivní budoucí provoz projektu (např. předpokládaná velikost poptávky po produktu – když víme, že bude projekt řízen různě v reakci na změny v poptávce, lze zpracovat variantní řešení)

neudržitelosti provozu. V případě, že je projekt financován z dotace, může se stát neudržení provozu projektu po vyžadované období obrovským problémem s těžkými následky pro komerční, neziskový či municipální subjekt (vrácení dotace, splácení úvěru na neudržitelnou investici).

Poprovozní fáze, je období po uplynutí nutné minimální životnosti projektu, kdy již není v provozu, ale stále může investorovi přinášet příjmy a výdaje. Příkladem finančních toků v poprovozní fázi jsou náklady na likvidaci zařízení či výnosy z jeho prodeje.

### **3.3.3 Marketingová analýza a marketingová strategie**

Jde o první samostatné téma studie, které se týká marketingu projektu. Marketing je velice široká disciplína, kterou lze vysvětlit mnoha způsoby, z různých pohledů, a nelze ji proto charakterizovat jednou větou. Pro vysvětlení pojmu marketing použijeme dvě z definic uvedených v publikaci autorů Tomka a Vávrové (2011, str. 28). Autoři uvádí definici z Encyklopedie Britannica: „Marketing představuje ucelený systém opatření, který vede k řízené nabídce správného výrobku ve správnou dobu, na správné trhy, za správnou cenu.“ Jako další uvádí definici Philipa Kotlera: „Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.“

Pojem „marketing“ je úzce spjat s trhem. „Marketing slouží ke zjišťování a hodnotnému uspokojování lidských potřeb prostřednictvím směny. K tomu využívá takových marketingových nástrojů a postupů, jaké představují marketingový výzkum, segmentace trhu, marketingový mix, marketingový plán a mnohé další.“ (Foret, 2012, str. 12)

Tato část studie proveditelnosti je zaměřena na řešení problémů spojených s trhem a odbytem výstupu projektu prostřednictvím komplexní marketingové analýzy. Přesto, že u veřejně prospěšných projektů neexistuje produkt, pro který by trh určovat cenu, provádí se marketingová analýza nejen u komerčních ale i u veřejných projektů. I po výstupu veřejně prospěšného projektu existuje určitá poptávka daná potřebami spotřebitelů, proto se v této části zpracovatel zaměřuje na otázky pro koho je výstup projektu určen a jaké jsou jeho potřeby, co pro subjekt přináší, jaký bude zájem, jak zájem zvýšit a jak zajistit informovanost o výstupu projektu. Zpracována je analýza trhu a odhad poptávky, stanovuje se marketingová strategie a marketingový mix pro daný projekt.

Před tím, než začneme s marketingovým plánováním, je třeba provést pečlivý marketingový výzkum. „V jejím průběhu se jedná o získávání, analýzu a syntézu informací o trhu, na který jsou produkty daného projektu směřovány resp. o prostředí, ve kterém bude projekt provozován. Z analýzy trhu by měly vyplynout závěry týkající se zejména faktorů jako je poptávka, potřeby a vlastnosti cílových subjektů (potenciálních zákazníků resp. uživatelů projektu a jeho výstupů), konkurence resp. alternativ ve způsobu uspokojení zjištěných potřeb.“ (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004, s. 18) Ke zpracování se užívá řada metodických postupů. Možné je použít i jednu z metod analýzy strategického charakteru.<sup>8</sup>

V rámci marketingové strategie jsou využívány výstupy předchozí analýzy. Marketingová strategie popisuje základní myšlenku projektu (funkci projektu v rámci společnosti), jeho hlavní cíle a strategie, jak cílů dosáhnout. Následně je stanoven marketingový mix, tzv. 4P. Podrobně popisuje jednotlivé prvky marketingu projektu. Jedná se o Produkt (Product), Cenu (Price), Propagaci (Promotion) a Místo (Place).

Podrobně je marketingová část studie proveditelnosti charakterizována v následující kapitole č. 4.

### **3.3.4 Management projektu a řízení lidských zdrojů**

Studie proveditelnosti zahrnuje i celkový management projektu, tzn. plánování, organizování, řízení a kontrolu procesů a lidských zdrojů. Kapitola zahrnuje například popis vlastníka, provozovatele a účastníků projektu, jaké zaměstnance bude v projektu třeba zaměstnat a kolik jich bude, zda bude využito outsourcingu, jaká organizační struktura bude využita, parametry vzniklých pracovních míst a příjímácích řízení, řešení BOZP apod.

Obvykle je v projektu zapotřebí velké množství odborných pracovních sil, od manažerských, přes obchodní a expertní až po dělnické. Tyto pracovníky je nutné zorganizovat a časově harmonizovat jejich využití. Zpracování se bude lišit projekt od projektu. Opět bude klíčové, na co se projekt zaměřuje a řešení managementu a lidských zdrojů bude ušito na míru.

Protože jsou v kapitole stanoveny také mzdy zaměstnanců, jejich počet i časové využití, vyplývají ze zpracování problematiky výstupy pro finanční kalkulace nákladů procesů a pracovních sil.

---

<sup>8</sup> Analýzy strategického charakteru je např. analýza PEST, SWOT, analýza Pěti tržních sil apod.



### **3.3.5 Technické a technologické řešení projektu**

„Shrnuje veškeré podstatné technické a technologické aspekty projektu, jako je zvolená technologie, technické parametry jednotlivých zařízení, výhody a nevýhody těchto předpokládaných řešení, vyplývající technická rizika, potřebné energetické a materiálové toky, údaje o životnostech jednotlivých zařízení, potřebné údržbě a nákladnosti oprav, změny v provozní náročnosti vlivem opotřebení apod.“ (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004, s. 12)

Tyto informace musí mít zpracovatel k dispozici předem (dodavatelská nabídka, technická dokumentace). Kvalitní zpracování podkladu může být zásadní v případě projektů, kde zvolené technologie a technologické postupy mohou ovlivnit finanční toky projektu. Tento podklad se pak stává zdrojem studie, který musí být pro uživatele studie dostupný.

### **3.3.6 Dopad projektu na životní prostředí**

Kapitola dopad projektu na životní prostředí popisuje působení realizace a provozu projektu na životní prostředí. „Tento aspekt je významný z hlediska smysluplnosti projektu a ovlivňuje jeho hodnocení zejména v jeho celkovém socio-ekonomickém dopadu, který je pak dále využit a převeden na peněžní vyjádření v Analýze nákladů a přínosů.“ (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004, s. 26) Negativní dopady projektu na životní prostředí mohou ovlivnit realizovatelnost a udržitelnost projektu, a mohou značně navýšit jeho náklady, ať už se jedná o náklady na odstranění škod, nebo sankce ze strany regulativních orgánů. V projektu je nutné všechna tato rizika nalézt ve všech jeho etapách a zhodnotit je z hlediska dopadu na finanční toky projektu.

Může nastat také opačná situace, kdy vznikají přínosy pro stav životního prostředí, tedy kladné hodnocení socio-ekonomických přínosů projektu, které dále pozitivně zasahují do hodnocení projektu. K tomuto tématu mohou být zpracovány i specializované dokumenty (expertní posudek, EIA).

### **3.3.7 Zajištění investičního a oběžného majetku**

V této kapitole je vymezen potřebný investiční majetek, jeho struktura, jeho cena (tedy výše investičních nákladů), stanovení doby jeho životnosti, servisu a znovupořízení. Zároveň jsou sepsány a zkalkulovány materiálové a zbožové dodávky pro plynulost projektu. V souvislosti s těmito činnostmi je nutné zahrnout i logistiku a dodavatelsko-odběratelské

vztahy nákupu. Výstupem kapitoly je opět jakýsi přehled majetku s vyčíslením finanční nákladnosti, který se promítne do finančního plánu.

### **3.3.8 Finanční plán a analýza projektu**

Hned v úvodu je nutno poznamenat, že finanční analýza se provádí pouze u projektů komerčních, u kterých se předpokládá návratnost investice a následný zisk. U veřejně prospěšných projektů jsou hlavní přínosy nepeněžní povahy. Finanční analýza se rozděluje do tří kroků: kalkulace, bod zvratu a finanční plán.

Prvním bodem finanční analýzy je zpracování kalkulace nákladů výsledného výrobku nebo služby. Aby bylo možné náklady kalkulovat, stanovují se přímé a režijní náklady. Z rozdělení na přímé a režijní náklady jsme schopni jednotlivé složky nákladů na jednici sepsat a sečtením získáme náklad na jednotku.

Dalším bodem v postupu je vypočtení bodu zvratu. Jedná se o nalezení takového objemu produkce, kdy dosahujeme nulových zisků. Pro výpočet potřebujeme mít údaj o jednotkové ceně produkce a náklady rozděleny na variabilní a fixní. Bod zvratu je pak jednoduchý výpočet, kdy fixní náklady dělíme rozdílem ceny za jednotku produkce a jednotkového variabilního nákladu.

Následuje sestavení finančního plánu. Finanční plán je dokonale provázán se všemi předchozími kapitolami studie a při jeho sestavování získáme dokonalý přehled o financích. Na jeho základě se rozhodujeme o případných změnách a úpravách. Finanční plán obsahuje sestavení několika výkazů. Plánují se náklady a výnosy, příjmy a výdaje.

V rámci finančního plánu je sestavován průběh nákladů a výnosů dle provozní a investiční etapy projektu v druhovém členění a ve členění na fixní a variabilní. Shrnutím celkových nákladových a výnosových položek stanovíme hospodářský výsledek projektu pro plánované období (rozdíl celkových výnosů a nákladů).

K plánování bilance projektu je odhadována výše a struktura veškerého potřebného majetku a zdrojů krytí. Vyčíslovány jsou jednotlivá aktiva (čili majetek, jehož prostřednictvím je projekt realizován) a pasiva projektu (čili zdroje krytí majetku). Sledují se stavy aktiv a pasiv na konci období investiční a provozní etapy.

Poslední částí finančního plánu je stanovení průběhu cash flow, tedy hotovostních toků. Sledován je průběh příjmů a výdajů v investiční a provozní etapě projektu. Vyčíslen je čistý hotovostní tok, tedy rozdíl mezi kladnými (příjmy) a zápornými (výdaje) hotovostními toky.

Provázanost jednotlivých kapitol je zřejmá. V případě nákladů např. nesmíme opomenout strukturu majetku, ve které nalezneme odpisy a strukturu pasiv, důležitou pro finanční náklady, především úroky. Pro průběh hotovostních toků zase potřebujeme údaje o výši pohledávek, reinvestic, zásob, splátkových kalendářů, závazků apod. Všechny údaje nalezneme v přecházejících zpracovaných textech.

### **3.3.9 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu**

V této části studie se hodnotí rentabilita projektu pomocí kritériálních, tedy hodnotících ukazatelů. Smyslem kapitoly je zjistit, zda je projekt udržitelný a efektivní z finančního hlediska. Tato kapitola má smysl zejména u komerčních projektů, kdy je finanční hledisko hlavním kritériem rozhodnutí o realizaci projektu. V případě veřejně prospěšných projektů není zhodnocení peněžních prostředků hlavním cílem.

#### **Základní hodnotící ukazatele a jejich význam:**

- současná hodnota – vyjadřuje jakou hodnotu má budoucí investice dnes pomocí tzv. diskontování
- čistá současná hodnota – vyjadřuje současnou hodnotu budoucích peněžních toků, provádí se součtem všech současných hodnot, všech peněžních toků investice, vyjadřuje přesnou hodnotu projektu dnes
- vnitřní výnosové procento – je úroková míra, při které se čistá současná hodnota rovná nule
- index rentability – procento ziskovosti investice měřené čistou současnou hodnotou, kolik korun čisté současné hodnoty připadá na 1 investovanou korunu.
- doba návratnosti – je to doba, za kterou se vyrovnají příjmy z investice s kapitálovými výdaji na investici
- podíl čistého výnosu k investičním nákladům – „vypovídá o finanční návratnosti investice z provozních hotovostních toků v prvních pěti letech provozu projektu“ (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004, s. 37)

Cílem kapitoly je zjistit, zda je projekt finančně rentabilní a dlouhodobě i krátkodobě financovatelný.

Další postup, který se využívá k hodnocení projektů je analýza nákladů a přínosů – Cost-Benefit Analysis/CBA. Tato metoda se využívá u veřejně prospěšných projektů a vyčísluje společenské náklady a výnosy spojené s projektem. Klasická CBA se skládá ze dvou prvků: finanční analýza, kdy se zkoumá finanční návratnost a zisk, a ekonomická analýza, kdy se zkoumá společenský užitek projektu. Výstupem analýzy je stanovisko, zda je projekt smysluplný, co a komu projekt přinese či naopak vezme. Dopady projektu se převádějí na hotovostní toky a pomocí výpočtu hodnotících ukazatelů zjistíme, zda je projekt přínosný.

### **3.3.10 Analýza a řízení rizik**

Každý projekt má svá rizika. Rizikem označujeme událost, která může v budoucnosti nastat a kladně nebo záporně ovlivnit projekt. V případě řízení projektů nás zajímají záporná rizika způsobující problémy a škody, kterým je třeba se vyhnout, nebo minimalizovat jejich dopady. Proto je sestavována kapitola analýzy rizik, kde se vymezují základní rizikové faktory. Nástroj pro identifikaci těchto faktorů je citlivostní analýza.

Při analýze rizik je ke stanovaným rizikům přiřazena pravděpodobnost, že nastanou. Pro tuto činnost je vhodná předchozí zkušenost, znalost a intuice zpracovatele. Druhým přiřazovaným faktorem je intenzita negativního vlivu. Pakliže jsou obě veličiny výrazné, je nutné se tomuto riziku ve studii věnovat.

Typickým příkladem rizika komerčních i veřejných projektů je poptávka po poskytované službě či statku. Pohled na tuto problematiku nám dá část studie, kde je zpracována analýza poptávky a tržní analýza. Opět spatřujeme významnou provázanost mezi částmi studie. Výsledkem analýzy rizik je seznam zásadních rizik.

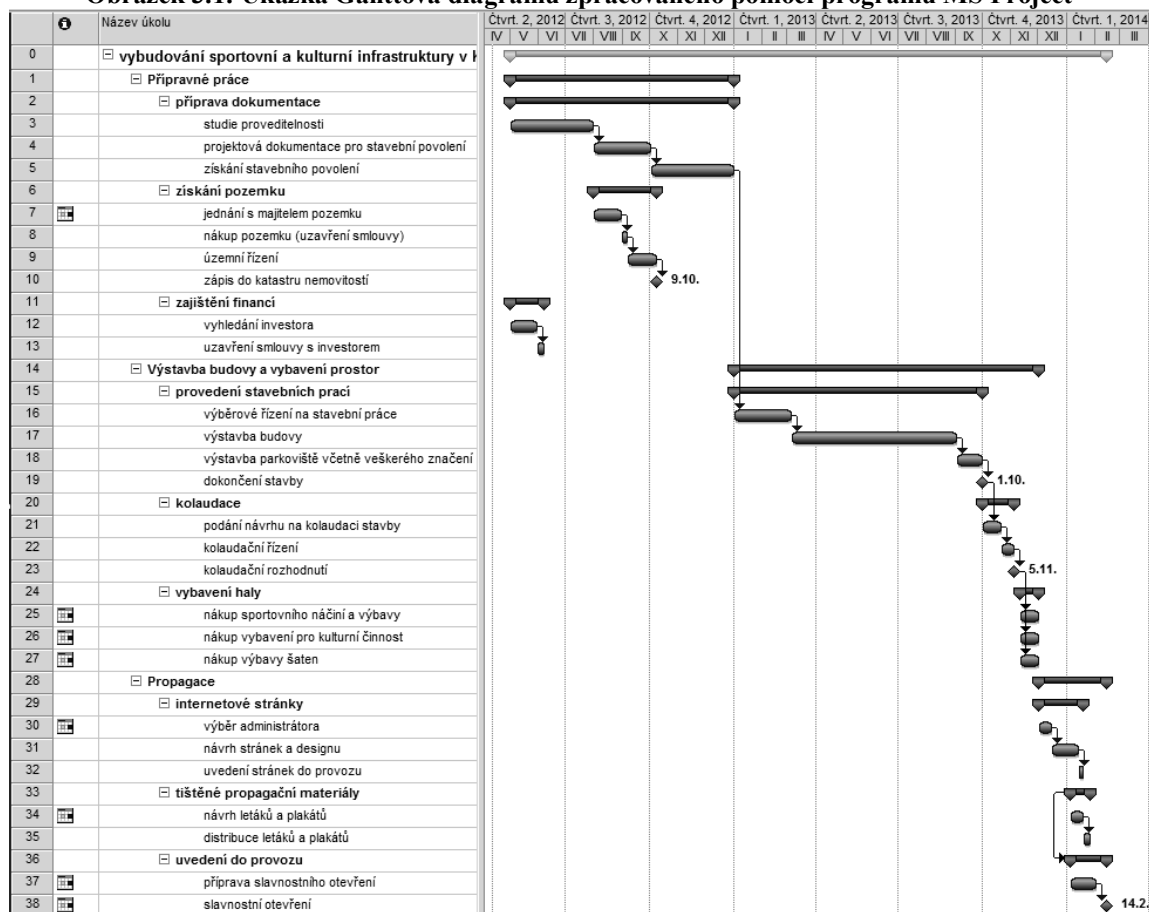
Smyslem řízení rizik je zvýšit pravděpodobnost úspěchu projektu. Abychom byli schopni minimalizovat hrozby projektu, stanovujeme přijatelná opatření pro snížení rizikovosti, případně přijatelná řešení následků vzniklého negativního vývoje. Investor se na základě analýzy rozhoduje, zda jsou pro něj stanovená rizika přijatelná.

### **3.3.11 Harmonogram projektu**

Harmonogramem projektu je přehledně zpracovaný časový plán jednotlivých činností. Je z něj zřejmé, kdy činnosti začínají, kdy končí, jak na sebe navazují a jak se překrývají. Harmonogram se vytváří v grafické formě a popisuje se i slovní formou. Možností zpracování grafické formy harmonogramu je celá řada. Od jednoduchých zpracování ve formě

excelovské tabulky až ke zpracování v softwarech pro projektové řízení, jako je např. MS Project.

**Obrázek 3.1: Ukázka Ganttova diagramu zpracovaného pomocí programu MS Project**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Harmonogram stanoví tzv. jízdní řád činností. Ukazuje jejich závislost, tedy situaci, kdy např. činnost B nemůže začít dřív než je ukončena činnost A. V případě, že dojde ke zpoždění činnosti A, zpoždění se přenesou i k činnosti B. Takovýto navazující proces může způsobit zpoždění celého projektu. Proto je nutné plánovat i rezervy, aby bylo možné dodržovat časový plán projektu.

### 3.3.12 Závěrečné shrnující hodnocení projektu

Každá studie obsahuje závěrečné shrnutí. Posuzují se všechna hlediska projektu, jeho realizovatelnost a finanční rentabilita. Jsou hodnoceny výstupy každé kapitoly. V případě variantního řešení projektu se zhodnocuje každá varianta zvlášť a je označena ta, která je dle výsledků nejlepší. V závěru kapitoly nesmí chybět jednoznačné vyjádření, zda je projekt realizovatelný, což je cílem celé studie proveditelnosti.

## 4 Marketingová analýza projektu kulturního centra Řepiště

Marketing v místním rozvoji, též označován jako marketing území (teritoriální marketing), je jedním ze specifíků marketingu, kdy se setkává disciplína regionální politiky s disciplínou klasického marketingu. Marketing území je využíván geografickými, správními a sídelními útvary a je orientován zejména na místní obyvatelstvo, podnikatele, potenciální investory a turisty, které teritoriální marketing chápe jako své zákazníky. Pozornost se obrací od podniku a jeho zákazníků na trhu k regionům a obcím a jejich obyvatelům, návštěvníkům a potenciálním investorům.

„V prvním případě jde o vytváření atraktivních životních podmínek, pracovních příležitostí, možností bydlení. Ve druhém hlavně o nákup, prodej nebo pronajímání pozemků a nemovitostí pro potřeby těžby, výroby i distribuce (obchodní a dopravní centra, sklady), ale rovněž o poskytování široké nabídky výroby a služeb, zejména pro místní obyvatele i návštěvníky – turisty.“ (Foret, 2012, str. 163)

„Uplatnění marketingu na municipální (městské) a regionální úrovni se týká dvou oblastí:

- Rozvoje služeb místnímu obyvatelstvu. Občan je chápán jako plátců daní, který má nárok na kvalitní veřejné služby a vytváří stranu poptávky. Obce a regiony jsou odpovědné za adekvátní nabídku.
- Rozvoje obce (města, regionu) jako celku. Konkurence mezi obcemi a regiony se v mnoha ohledech stala podobné konkurenci firemní. Municipality zlepšují svou image, přilákání nových investorů, návštěvníků či obyvatel. Marketing je nástrojem, kterým se dosahuje zvýšení konkurenceschopnosti oblasti.“ (Malinovský, Sucháček, 2006, str. 454)

Aby bylo možné stanovit úspěšnou marketingovou strategii projektu, je nutné dobře provést analýzu marketingového prostředí. Provedenou marketingovou analýzou získáme informace o trhu, na který produkt projektu směřuje, a prostředí, které bude výstup projektu obklopot. Na základě nabitých poznatků můžeme vypracovat konkrétní marketingovou strategii pomocí marketingového mixu.

Náplní této kapitoly je zpracovat marketingovou analýzu a strategii jak v teoretické rovině, tak prakticky na případu projektu kulturního centra Řepiště.

#### 4.1 Stručný popis projektu kulturního centra Řepiště

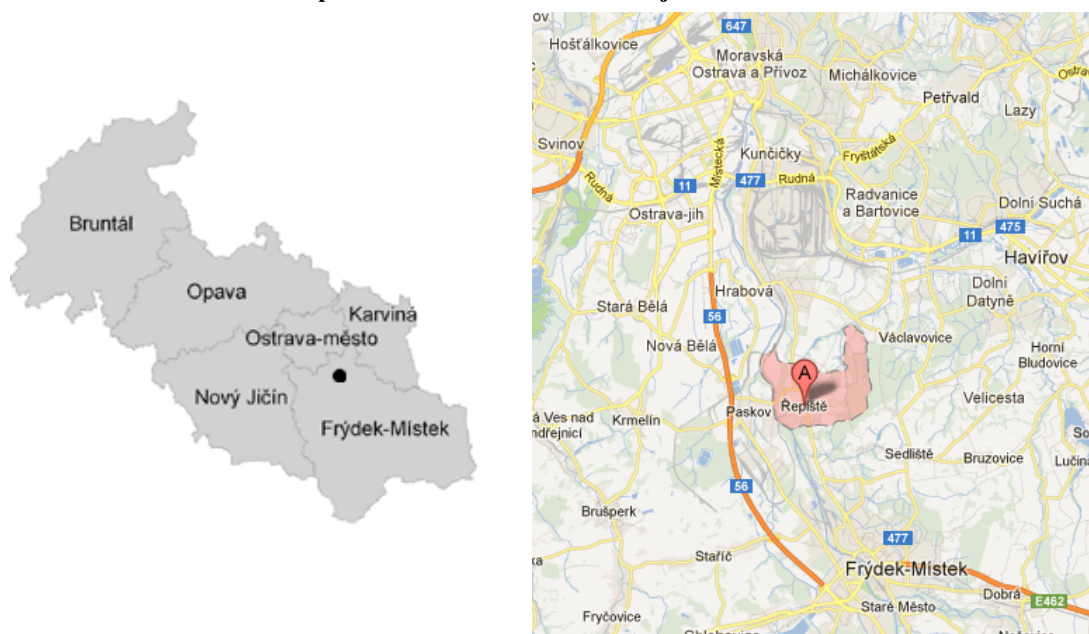
Obec Řepiště leží v Moravskoslezském kraji mezi Frýdkem-Místkem a Ostravou (viz obrázek 4.1). Obec se rozkládá na území 802 ha, počet obyvatel k 1. 1. 2013 činil 1 761.

**Tabulka 4.1: Místo realizace projektu**

Kód	Název	Status
568830	Řepiště	NUTS 5 / LAU 2 - Obec
8106	Frýdek-Místek	ORP
CZ0802	Frýdek-Místek	NUTS 4 / LAU 1 - Okres
CZ080	Moravskoslezský kraj	NUTS 3 – Kraj
CZ08	Moravskoslezsko	NUTS 2 – Region soudržnosti

Zdroj: Český statistický úřad

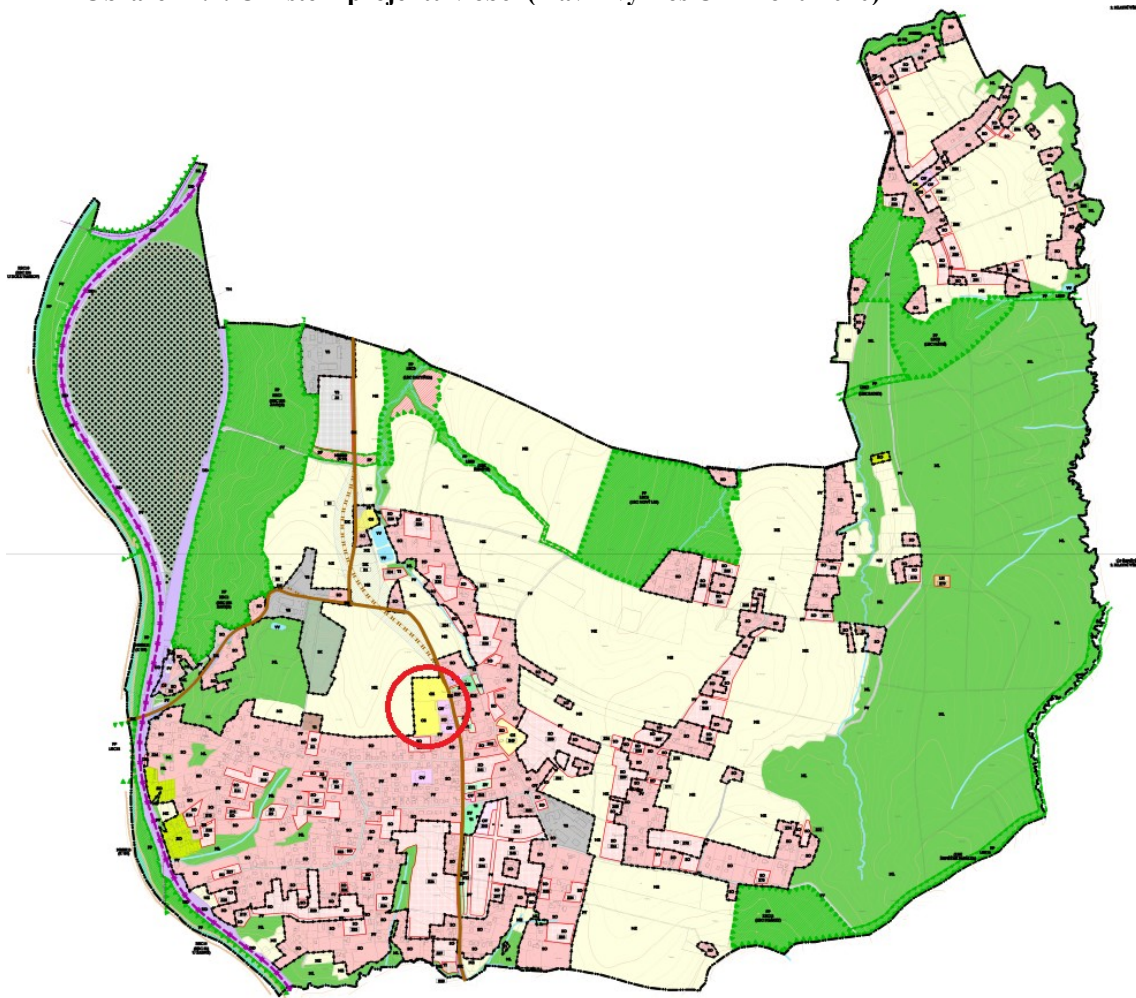
**Obrázek 4.1: Poloha Řepiště v Moravskoslezském kraji**



Zdroj: risy.cz, maps.google.cz, vlastní úprava

Předmětem projektu je plánovaná novostavba kulturního centra se sportovně relaxační částí na katastrálním území obce Řepiště. Konkrétně se jedná o parcelu číslo 764/6 a částečně také parcely PK 753/43, PK 753/59/1 a 753/59/2 (na základě územního rozhodnutí). Toto území je ve vlastnictví obce a v územním plánu je plocha vymezena pro tělovýchovná a sportovní zařízení.

**Obrázek 4.2: Umístění projektu v obci (hlavní výkres ÚP z roku 2010)**



**Zdroj: Územní plán Řepiště, 2010, vlastní úprava**

Projekt je součástí opatření „Společenské centrum Řepiště“ schváleného ve strategii obce na léta 2007 – 2015. Opatření zahrnuje 4 etapy výstavby centra:

1. etapa – Venkovní hřiště (zrealizováno)
2. etapa – Tělocvična se zázemím (zrealizováno)
3. etapa – Kulturně společenské zařízení
4. etapa – Sportovně relaxační část

V současné době jsou první dvě etapy realizovány a již několik let v provozu. Jejich části zasahují do výše uvedených parcel pro výstavbu posledních dvou etap. Jinak je plocha nezastavěná a nejsou zde žádné překážky pro stavbu. Zbývající 3. a 4. etapa je předmětem zpracování praktické části této práce. (Fotodokumentace současného stavu území určeného k výstavbě zařízení v příloze č. 1)



Vzhled objektu byl zvolen s ohledem na umístění v centru obce, mezi budovami obecního úřadu, základní školy, památkově chráněného dřevěného kostela a hasičské zbrojnice. Objekt není navržen jako strohá halová budova ale je přizpůsoben okolnímu prostředí.

Budoucí areál Společenského centra Řepiště sousedí s obecním úřadem a areálem fotbalového hřiště. Přímo u stávajícího objektu tělocvičny je zastávka MHD „U Školy“. Naproti přes silnici se nachází základní škola.

**Obrázek 4.3: Rozmístění jednotlivých etap projektu (letecká fotografie z roku 2009)**



**Zdroj: google.maps.cz, vlastní úprava**

Legenda k obrázku:

a	základní škola	1	1. etapa – venkovní hřiště
b	zastávka MHD „U Školy“	2	2. etapa – tělocvična
c	obecní úřad	3	3. etapa – kulturně společenské zařízení
d	fotbalové hřiště	4	4. etapa – sportovně relaxační část

V případě 1. etapy - venkovního hřiště se jednalo o výstavbu dvou oplocených kurtů pro tenis, volejbal, nohejbal, badminton a vybíjenou, včetně večerního osvětlení. Součástí projektu byla také realizace odpovídající části dešťové kanalizace na odvodnění těchto ploch. Kurty jsou pro veřejnost pronajimatelné včetně veškerého doplňkového vybavení (sítě, kůly, apod.) V zadní části areálu se nachází veřejně přístupná sportoviště pro tenis (cvičná stěna), atletiku (běh na 60 m, skok daleký), streetbal (koš na košíkovou) a asfaltová plocha pro jízdu na kolečkových bruslích a skateboardech. Vlastníkem areálu je TJ Řepiště. Projekt byl

financován z dotace MŠMT z programu podpory rozvoje a obnovy materiálně technické základny sportu a tělovýchovy. Do provozu byl areál uveden v roce 2006.

2. etapa zahrnovala výstavbu víceúčelové tělocvičny pro veřejnost. Tělocvična slouží nejen pro sportovní aktivity veřejnosti (badminton, volejbal, nohejbal, basketbal, cvičení pro ženy a děti, gymnastika, stolní tenis) a dětí základní školy (pro výuku tělesné výchovy) ale také pro spolkové a kulturní aktivity občanů (plesy, výstavy apod.). Součástí projektu bylo také vytvoření hygienického zázemí (sprchy, šatny, WC) a klubovny v podkroví, kterou lze využít pro zájmové kroužky. Stavební práce byly zahájeny v červnu 2009. Slavnostní otevření tělocvičny proběhlo v květnu 2010 k příležitosti obecních slavností 740. výročí od založení obce. Projekt byl spolufinancován z Regionálního operačního programu NUTS II Moravskoslezsko 2007 – 2013, prioritní osa Rozvoj venkova.

### **Investiční varianta**

Investiční variantou chápeme realizaci 3. a 4. etapy opatření „Společenské centrum Řepiště“. Poslední 2 etapy jsou shrnuty do jednoho projektu – „Kulturní centrum Řepiště“ a zahrnují výstavbu nové budovy, která by navazovala na stávající objekt tělocvičny. Zde bude umístěno kulturní centrum se sportovně relaxační částí. Část objektu týkající se 3. etapy počítá s dvěma podlažími. V objektu se bude nacházet restaurace se salonkem, knihovna<sup>9</sup>, 2 klubovny a ubytovací kapacita. Pro druhou část (4. etapa) se počítá s jedním patrem a umístěním bowlingu (navazoval by na restaurační zařízení), fitness části a sauny. Součástí projektu je také parkoviště pro objekt.

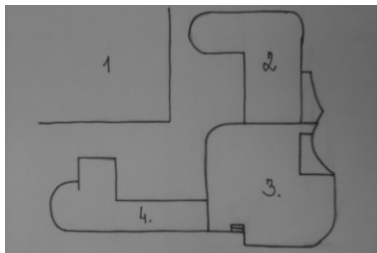
Realizací projektu by došlo k rozšíření pohostinských, ubytovacích a sportovně relaxačních služeb nejen pro obyvatele Řepiště a okolních obcí ale také pro turisty a návštěvníky obce. Díky projektu by se také uvolnil prostor pro zasedací místnost na obecním úřadě. Tato varianta by zvýšila atraktivitu obce a její konkurenceschopnost.

Jak by měl kompletní objekt Společenského centra v budoucnu vypadat, ukazuje obrázek č. 4.4.

---

<sup>9</sup> V současnosti je knihovna umístěna v prostorách obecního úřadu. Přestěhováním knihovny do nového objektu by se na obecním úřadě vytvořil prostor pro chybějící zasedací místnost.

**Obrázek 4.4: Náčrt Společenského centra Řepiště (čísla vyjadřují jednotlivé etapy)**



**Zdroj: Projektová dokumentace, vlastní úprava**

### **Nulová varianta**

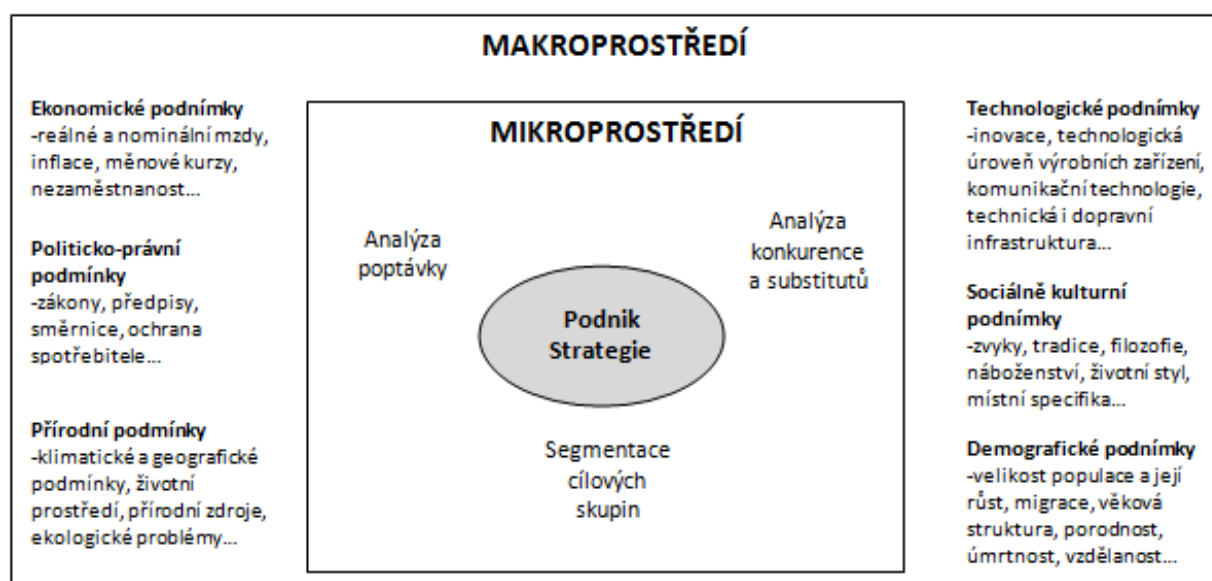
V případě, že by nedošlo k realizaci projektu, byl by zachován současný stav. Společenské centrum jako komplex by nebylo dokončeno a zůstala by pouze sportovní část (hřiště, tělocvična), která již stojí a je v provozu. Nedošlo by k doplnění chybějících pohostinských, ubytovacích a sportovně relaxačních služeb, ani k plánovanému přemístění knihovny a uvolnění prostoru pro zasedací místnost na obecním úřadě. Nevznikla by nová atraktivita pro turisty. Obyvatelé obce by dále museli za stravovacími a sportovně relaxačními službami dojíždět.

## **4.2 Analýza marketingového prostředí**

„Podnik, jeho dodavatelé a odběratelé, konkurence a zákazníci (uživatelé či spotřebitelé) – ti všichni se nacházejí v prostředí hospodářských, finančních a politických vývojových trendů, které vytvářejí nejen nové podnikatelské příležitosti, ale i hrozby. Proto je pro marketing nesmírně důležité a nutné neustále sledovat (analyzovat) tyto trendy a vývoj podnikatelského prostředí, reagovat na něj a přizpůsobovat se jeho podmínkám.“ (Kašík, Havlíček, 2012, s. 40)

Klíčem k úspěchu projektu na trhu je dobrá znalost okolí projektu, kreativní přístup a schopnost přizpůsobit se případným změnám na trhu. Pro správnou analýzu prostředí se hledají nejvhodnější a nejpečlivější metody. Nejčastěji se setkáváme s rozdělením prostředí na makroprostředí a mikroprostředí, tedy na dva celky popisující jednak bezprostřední okolí – vnitřní prostředí projektu, a pak také širší okolí – vnější prostředí projektu. Složení marketingového prostředí názorně ukazuje následující obrázek 4.5.

**Obrázek 4.5: Složení marketingového prostředí**

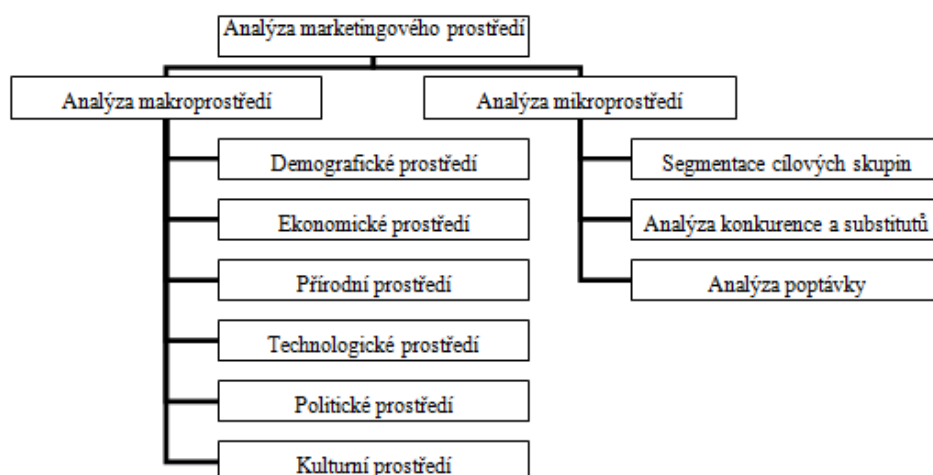


**Zdroj:** Tomek, Vávrová, 2011, s. 67, vlastní úprava

Metodická příručka ke zpracování studie proveditelnosti Ministerstva pro místní rozvoj uvádí (2004, str. 18): „Z analýzy trhu by měly vyplynout závěry týkající se zejména faktorů, jako je poptávka, potřeby a vlastnosti cílových skupin (potenciálních zákazníků, respektive uživatelů projektu a jeho výstupů), konkurence, respektive alternativ ve způsobu uspokojení zjištěných potřeb.“

Následující schéma popisuje postup provedení marketingové analýzy prostředí.

**Obrázek 4.6: Obsah následujícího postupu práce**



**Zdroj:** Vlastní zpracování

### 4.3 Analýza makroprostředí

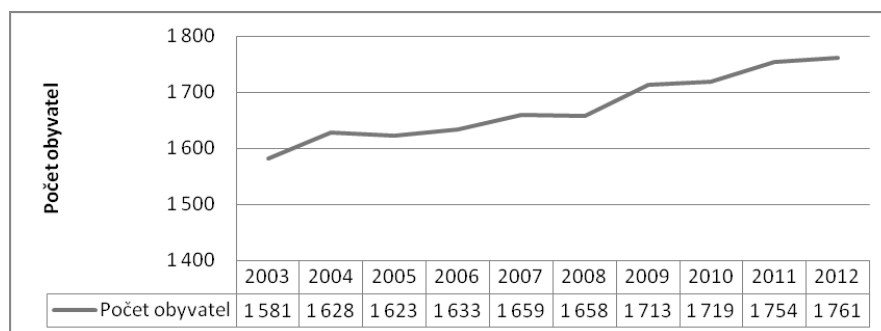
Marketingové makroprostředí je charakterizováno šesti základními faktory, které nejsilněji působí na projekt zvenčí, ale projekt tyto faktory dokáže ovlivnit jen velmi obtížně anebo je vůbec ovlivnit nedokáže. Nazýváme je také faktory nekontrolovatelnými nebo determinujícími. Jejich popis bývá složitý, pohybuje se spíše v abstraktní rovině a vychází z otevřených zdrojů informací (internet, zprávy médií atd.). Jedná se o demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní prostředí.<sup>10</sup> V analýze je potřeba vybrat pouze ty z faktorů, které jsou pro daný projekt důležité.

#### 4.3.1 Demografické prostředí

Demografické prostředí dokáže prozradit mnohé o potřebách zákazníků. Pokud analýza demografického prostředí odhalí např. déle trvající trend klesajícího počtu obyvatelstva způsobeného velice nízkou porodností, je nesmysl zřizovat v obci mateřské centrum. Takto nám může demografické prostředí pomoci odhalit příležitosti i hrozby na trhu.

Ke konci roku 2012 bylo v Řepišťích celkem 1 761 obyvatel. Vzhledem k celkové rozloze 802 ha je hustota zalidnění přibližně 220 obyvatel na km<sup>2</sup>. Tento ukazatel v podstatě odpovídá průměrné hustotě zalidnění v Moravskoslezském kraji, která činí 230 obyvatel na km<sup>2</sup>. Oproti údajům o zalidnění České republiky je výrazně vyšší.<sup>11</sup>

**Graf 4.1: Vývoj počtu obyvatel v obci Řepiště za léta 2003 – 2012 k 31.12**

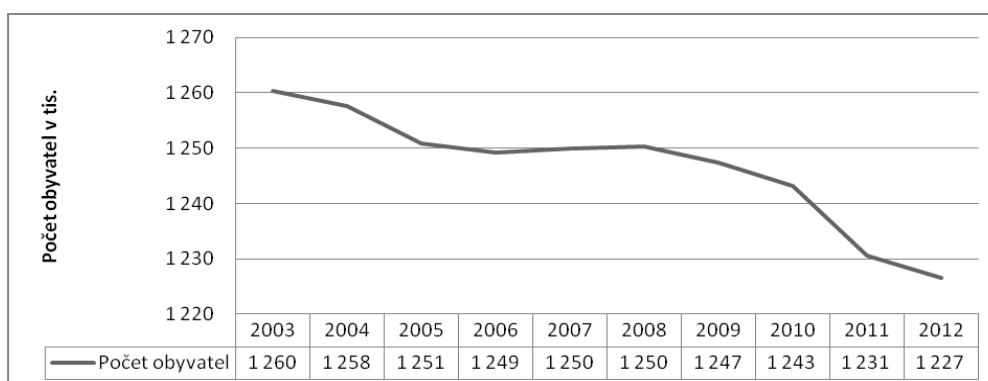


**Zdroj: Český statistický úřad, vlastní úprava**

<sup>10</sup> K analýze makroprostředí se využívá např. analýzy STEEP (sociologické, technologické, ekonomické, ekologické, politicko-právní faktory), nebo analýzy PEST (Politické a právní faktory, ekonomické faktory, sociální a kulturní faktory, faktory technologické).

<sup>11</sup> Hustota zalidnění v ČR je 133 obyv./km<sup>2</sup>

**Graf 4.2: Vývoj počtu obyvatel v MSK v tis. za léta 2003 – 2012 k 31.12**



**Zdroj: Český statistický úřad, vlastní úprava**

Uvedené grafy 4.1 a 4.2 ukazují vývoj počtu obyvatel v období 10 let v Řepištích a v Moravskoslezském kraji. Na první pohled je viditelný zcela opačný trend vývoje. Zatímco celý kraj zaznamenává poměrně silný pokles obyvatel, v Řepištích je vidět pozitivní trend v růstu počtu obyvatel. Za sledované období se jejich počet zvýšil o 180.

Následující tabulka zobrazuje demografický vývoj v Řepištích z hlediska přirozeného přírůstku a přírůstku stěhování.

**Tabulka 4.2: Vývoj přírůstku obyvatel v Řepištích k 31.12.**

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Přirozený přírůstek	-10	1	6	-7	-2	4	-1	4	3	-2
Migrační přírůstek	40	33	41	2	12	22	0	51	3	63
Celkový přírůstek	30	34	47	-5	10	26	-1	55	6	61

**Zdroj: Český statistický úřad, vlastní úprava**

Z tabulky je zřejmé, že k nárůstu počtu obyvatel dochází zejména díky migraci. Po celé sledované období je migrační saldo kladné. Můžeme tedy konstatovat, že se stávající obyvatelé z obce nestěhují pryč, ale zůstávají zde. Navíc dochází k přílivu obyvatel z jiných oblastí. Na základě těchto údajů můžeme předpokládat, že existuje pozitivní potenciál obce.

**Tabulka 4.3: Věková struktura obyvatel Řepiště k 31. 12. 2011**

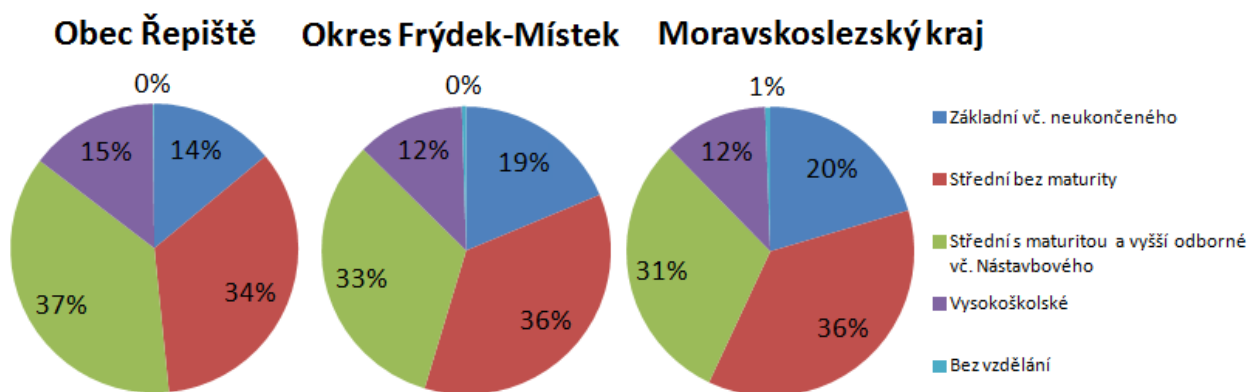
	Počet obyvatel	z toho			
		0-14 let	15-59 let	60-64 let	65 a více let
Celkem	1 754	291	1 046	116	301
Muži	879	159	525	60	139
Ženy	875	132	521	56	162

**Zdroj: Český statistický úřad, vlastní úprava**

Rozdělení populace Řepiště podle pohlaví je vyvážená. O pouhou desetinu procenta převažují muži (50,1%). Co se týče složení obyvatel podle věku, dětská složka do 14 let převažuje nad stárnoucí složkou nad 65 let. Podíl dětské složky (0-14 let) k stárnoucí složce (65 let a více) je 16% k 17%.

Údaje o vzdělanostní struktuře jsou uvedeny v následujících grafech. Použity byly nové údaje ze Sčítání lidu, domů a bytů z roku 2011.

**Graf 4.3: Struktura vzdělanosti v obci, okrese a kraji dle SLDB 2011**



**Zdroj: SLDB 2011, vlastní úprava**

Pro přehlednost byly konkrétní číselné údaje (k dispozici v příloze č. 2) vloženy do koláčových grafů s procentuálním vyjádřením. Zastoupení úrovně vzdělání je velice podobné. Oproti průměru v Moravskoslezském kraji a okrese Frýdek-Místek je v obci Řepiště menší zastoupení skupiny osob s pouhým základním vzděláním či bez vzdělání a více středoškolsky vzdělaných osob s maturitou a vysokoškoláků. Úrovně vzdělanosti jsou Řepiště nad průměrem jak krajským, tak okresním.

#### **4.3.2 Ekonomické prostředí**

Analýza ekonomického prostředí poukazuje na možnosti spotřebitelů z hlediska kupní síly a nákupních zvyků. Jinou kupní sílu mají např. osoby nezaměstnané a osoby úspěšně podnikající.

Průměrná mzda v roce 2012 v Moravskoslezském kraji činí 23 577 Kč a pohybuje se dlouhodobě pod průměrem České republiky, který činí 25 101 Kč. Vzhledem k dlouhodobě nižší úrovni mezd můžeme předpokládat nižší koupěschopnost obyvatel kraje.

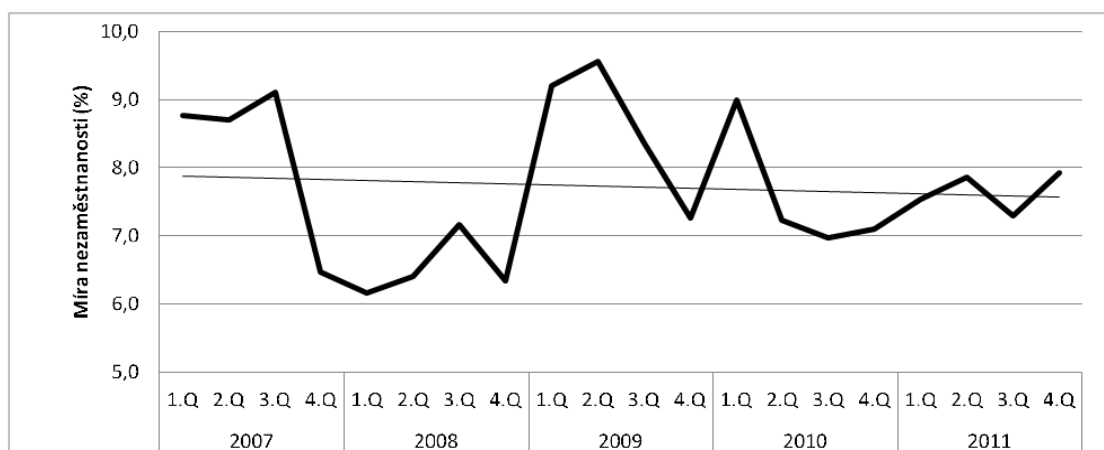
V tabulce 4.4 jsou uvedeny průměrné míry nezaměstnanosti za čtvrtletí v obci Řepiště v letech 2007 – 2011. Pro přehlednost je následně uveden také graf.

**Tabulka 4.4: Vývoj míry nezaměstnanosti čtvrtletně v Řepištích v letech 2007 - 2011**

Řepiště		
2007	1.Q	8,8
	2.Q	8,7
	3.Q	9,1
	4.Q	6,5
2008	1.Q	6,2
	2.Q	6,4
	3.Q	7,2
	4.Q	6,3
2009	1.Q	9,2
	2.Q	9,6
	3.Q	8,4
	4.Q	7,3
2010	1.Q	9,0
	2.Q	7,2
	3.Q	7,0
	4.Q	7,1
2011	1.Q	7,5
	2.Q	7,9
	3.Q	7,3
	4.Q	7,9

**Zdroj:** Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí, vlastní úprava

**Graf 4.4: Vývoj míry nezaměstnanosti v Řepištích v letech 2007 - 2011**

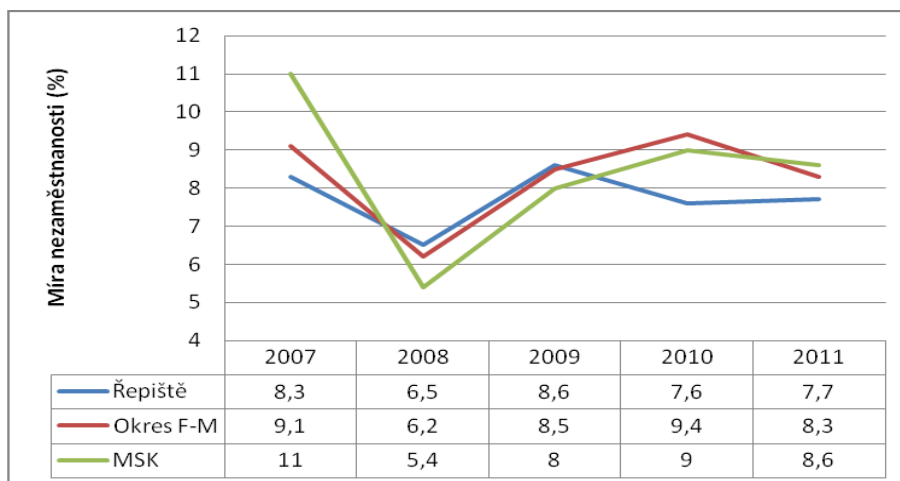


**Zdroj:** Integrovaný portál MPSV, vlastní úprava

V jednotlivých čtvrtletích je vývoj míry nezaměstnanosti vždy proměnlivý. Vliv na to mají např. sezónní výkyvy. Proto byla do grafu přidána spojnice trendu, která nám ukazuje, jakým směrem se výše míry nezaměstnanosti vyvíjí. Ve sledovaném období pěti let je křivka mírně klesající. Míra nezaměstnanosti v Řepištích má pozitivní tendenci mírného poklesu. Nejvyšších hodnot dosáhla nezaměstnanost v obci v roce 2009, kdy dosáhla až 9,6 %. V posledních dvou sledovaných letech nejsou výkyvy v nezaměstnanosti tolik výrazné jako v předchozích letech a pohybují se v rozmezí 1 %.



**Graf 4.5: Srovnání vývoje míry nezaměstnanosti v letech 2007 - 2011**



**Zdroj: Integrovaný portál MPSV, vlastní úprava**

V grafu č. 4.5 je srovnán vývoj míry nezaměstnanosti v Řepištích s hodnotami okresu Frýdek-Místek a Moravskoslezského kraje. Po prudkém poklesu se v roce 2008 dostala průměrná míra nezaměstnanosti v kraji pod hodnoty okresu i obce. V tomto období byla míra nezaměstnanosti v Řepištích vyšší než v případě hodnot ostatních sledovaných územních celků. V roce 2009 však nastal zlom a míra nezaměstnanosti do roku 2010 na rozdíl od kraje a okresu poklesla o jeden procentní bod. V následujícím roce zůstává na stejné úrovni.

Následující tabulka č. 4.5 obsahuje data o uchazečích o zaměstnání v kraji a okrese ke konci roku 2012.

**Tabulka 4.5: Neumístění uchazeči v MSK a okrese Frýdek-Místek k 31. 12. 2011**

	Neumístění uchazeči o zaměstnání						Volná pracovní místa
	celkem	ženy	absolventi škol a mladiství	občané se zdravotním postižením	dosažitelní uchazeči	průměrný věk uchazečů	
Moravskoslezský kraj	81 099	38 432	4 940	9 014	78 178	40,2	3 335
Okres Frýdek-Místek	10 349	4 848	846	1 373	10 016	40,5	486

**Zdroj: Český statistický úřad, vlastní úprava**

Z tabulky je zřejmý velký převis poptávky po práci nad nabídkou. Ke konci roku 2011 bylo v Moravskoslezském kraji přes 80 tisíc nezaměstnaných uchazečů o místo, kdežto volných pozic bylo necelých 3,5 tisíce. Obdobně vypadá situace i v okrese Frýdek-Místek. Neumístěných uchazečů zde bylo přes 10 tisíc a volných pozic pouze necelých 500.

**Tabulka 4.6: Podnikatelské subjekty dle činností v obci Řepiště k 31. 12. 2012**

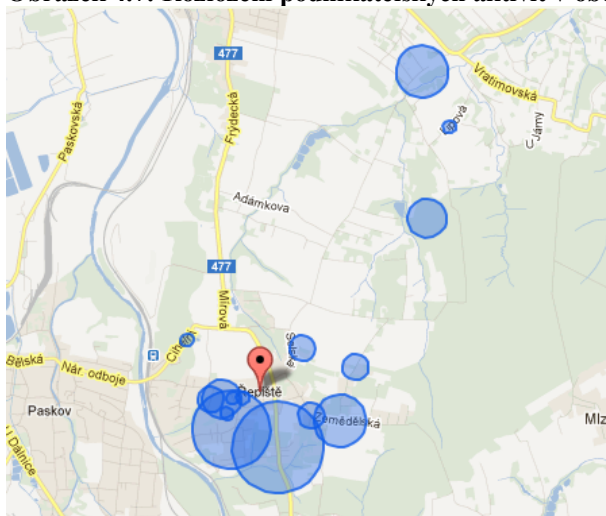
Činnost	Počet
Podnikatelských subjektů celkem	331
Velkoobchod, maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel	100
Průmysl	49
Profesní, vědecké a technické činnosti	48
Stavebnictví	30
Doprava a skladování	13
Zemědělství, lesnictví, rybářství	11
Ubytování, stravování, pohostinství	10
Administrativní a podpůrné činnosti	8
Informační a komunikační činnosti	7
Vzdělávání	5
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	4
Peněžnictví a pojištnictví	3
Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	2
Zdravotní a sociální péče	2
Činnosti v oblasti nemovitostí	1
Ostatní činnosti	38

**Zdroj: Český statistický úřad, vlastní úprava**

V tabulce č. 4.6 jsou uvedeny počty podnikatelských subjektů v obci Řepiště. Vzhledem k celkovému počtu obyvatel obce je celkový počet podnikatelských subjektů 331 poměrně vysoký. V obci Řepiště je celkem 44 ulic. V 18 z nich má sídlo alespoň jedna firma. Nejvíce osob podniká v oblasti velkoobchodu a maloobchodu, tj. 100 osob. Mezi další početněji zastoupené činnosti patří průmysl, profesní, vědecké a technické činnosti a stavebnictví.

V následujícím obrázku 4.7 je vyznačeno rozložení podnikatelských aktivit v obci. Viditelná je převážná koncentrace kolem hlavní silnice a v blízkosti obecního úřadu, který můžeme považovat za centrum obce.

**Obrázek 4.7: Rozložení podnikatelských aktivit v obci Řepiště**



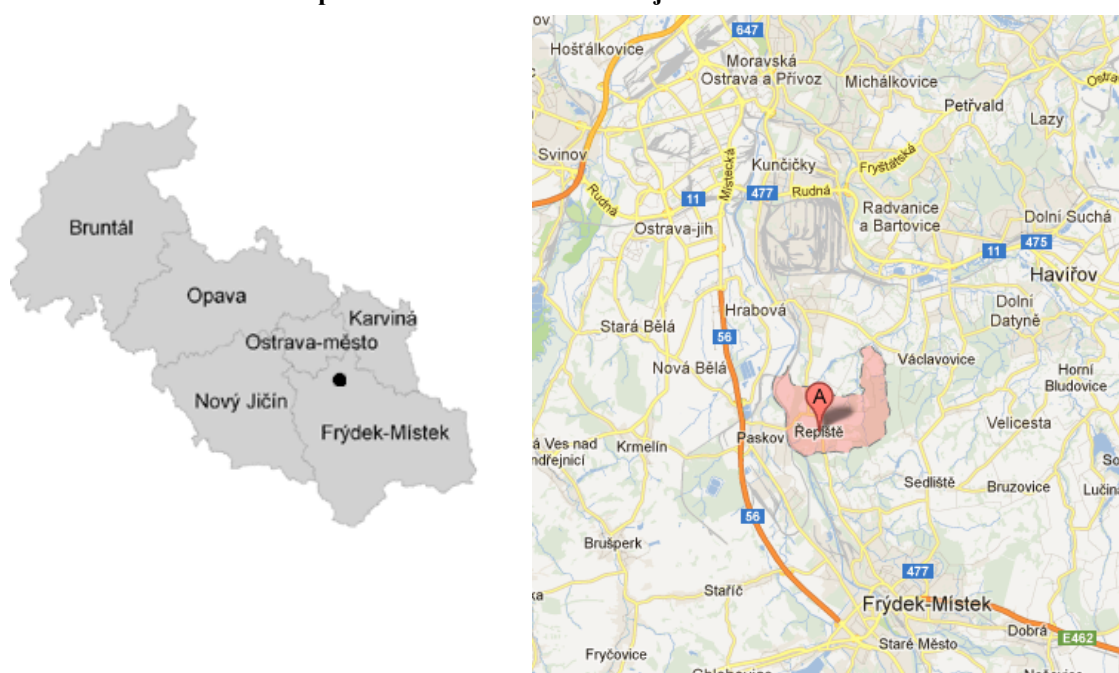
**Zdroj: <http://regiony.kurzy.cz/repiste/>**

### 4.3.3 Přírodní a kulturní prostředí

Pro naše potřeby vnímáme přírodní prostředí spíše jako atraktivitu území jak pro obyvatele, tak pro turisty. Kulturní prostředí je prostředí, ve kterém lidé žijí, které je ovlivňuje a dotváří jejich osobnosti, včetně formování osobních postojů a hodnot.

Obec Řepiště spadá pod Moravskoslezský kraj, do okresu Frýdek-Místek, ORP Frýdek-Místek. Leží mezi Ostravou a Frýdkem-Místkem na vyvýšeném břehu řeky Ostravice v nadmořské výšce kolem 300 m n. m.

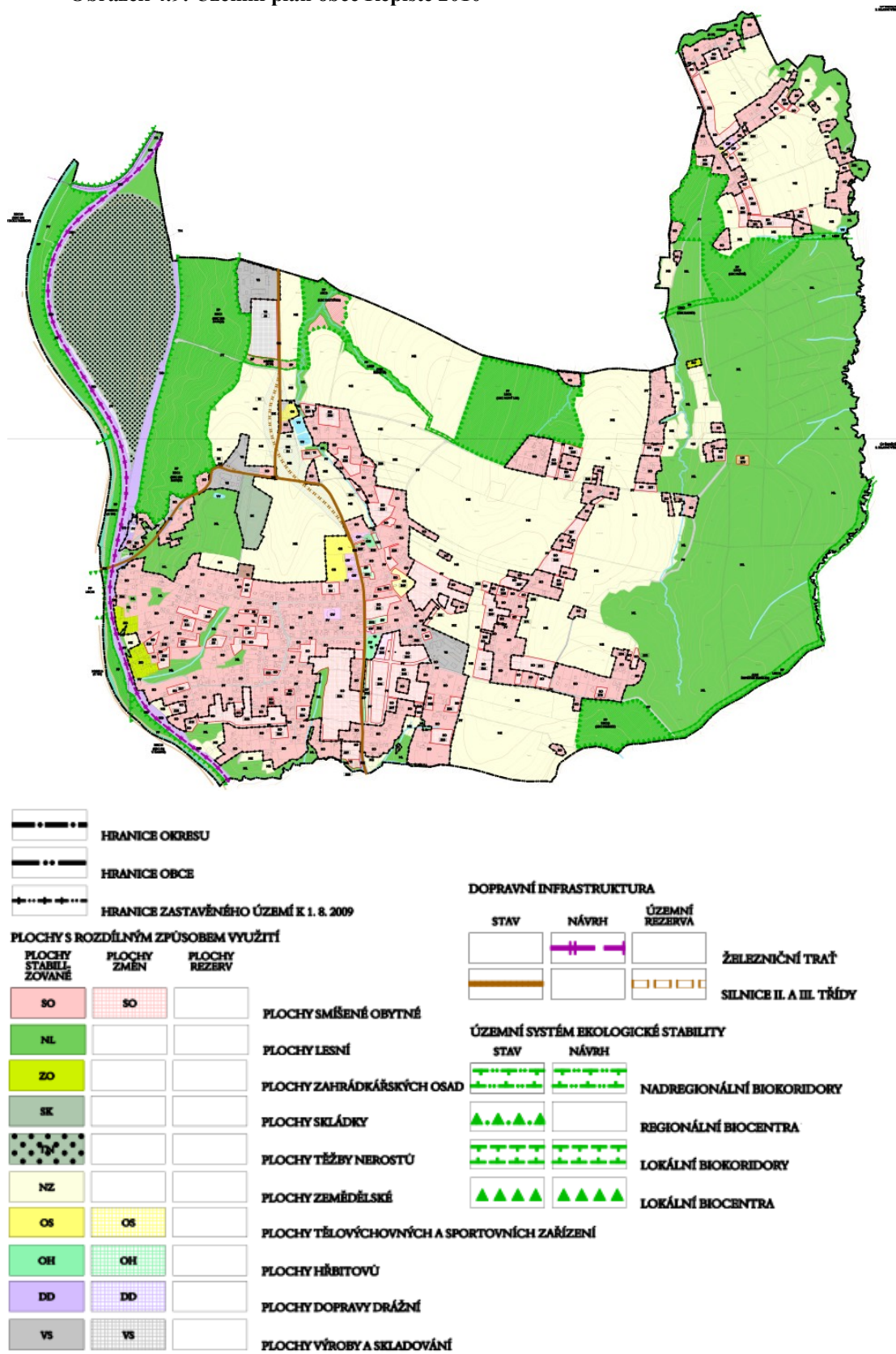
**Obrázek 4.8: Poloha Řepiště v Moravskoslezském kraji**



**Zdroj: risy.cz, maps.google.cz, vlastní úprava**

Historie sahající až do 13. století zanechala zde i v okolí množství církevních pamětihodností v podobě dřevěných kostelů, které jsou cílem církevní turistiky. Příhodná poloha obce poskytuje vhodné možnosti pro příměstskou turistiku a členitý terén s přírodním bohatstvím krajiny poskytuje vhodné možnosti také pro cykloturistiku.

Obrázek 4.9: Územní plán obce Řepiště 2010



Zdroj: Územní plán Řepiště, 2010, vlastní úprava

Jak je vidět z územního plánu, obec je obklopena lesy, z 80 % jehličnatými a z 20 % listnatými porosty<sup>12</sup>. Rozsáhlá území jsou označeny jako zemědělská plocha. Místní krajina je tedy využívána především k zemědělství. Hustě osídlené obytné plochy jsou koncentrovány na okraji obce a kolem hlavní silnice, která vede z Lískovce celou obcí a větví se na Paskov a Vratimov. Další obytné plochy nalezneme v části Rakovec (podlouhlý výběžek na mapě), která je od obce oddělena lesy. Územní plán vyznačuje také několik biokoridorů a biocenter ÚSES lokálního i regionálního charakteru. V okrajové části, kde vede železniční trať je zaznačena těžební plocha, kde je nahromaděna nepoužitelná suť po těžbě uhlí v dolu Paskov.

Nevýhodou z hlediska přírodního prostředí je blízký podnik na výrobu buničiny Biocel Paskov, a.s. Jednak je z některých částí obce na neustále kouřící podnik vidět, a dále pak způsobuje hluk a v některých dnech (záleží na počasí) také zápach.

V roce 2012 se Řepiště staly vítězem soutěže „Vesnice Moravskoslezského kraje roku 2012“. Dokončením výstavby společenského centra by využil a především dále rozvíjel stávající potenciál obce Řepiště, zvýšil jeho atraktivitu pro potenciální obyvatele a návštěvníky a zlepšil kvalitu života místních obyvatel.

#### **4.3.4 Technologické prostředí**

Technologické prostředí zahrnuje faktory dotvářející příležitosti na trhu.

Obec je plynofikovaná, kompletně napojená na vodovod, bez dokončené kanalizace (vodní hospodářství v ÚP obce viz příloha č. 3). Schválený územní plán obce vymezuje dostatečné množství ploch pro výstavbu a stanovuje územní limity pro další využívání území (pro zemědělské využití, ÚSES, sportovní plochy, veřejnou zeleň, občanskou vybavenost, průmyslové a podnikatelské zóny, atd.)

Řepiště mají dobré dopravní napojení na Frýdek-Místek i Ostravu. Veřejnou dopravu zajišťují linky hromadné městské dopravy Frýdku-Místku a Ostravy, jezdí zde také několik dálkových autobusových linek. K dispozici je také vlaková přeprava na trati Frenštát pod Radhoštěm – Frýdek-Místek – Ostrava.

---

<sup>12</sup> Údaj o zastoupení jehličnatých a listnatých lesů převzat z oficiálních stránek obce Řepiště

#### **4.3.5 Politické prostředí**

V této části je poukazováno na možná omezení a předpisy dle legislativy, které se vztahují na každého jednotlivce a každou organizaci ve společnosti.

Obce se řídí zákonem 128/2000 Sb., zákon o obcích ve znění pozdějších předpisů, vyhláškami a normami platnými v České republice.

K další legislativě, kterou se bude řídit provoz zařízení je zejména:

- Zákon č. 115/2001 Sb. o podpoře sportu ve znění zákona č. 219/2005 Sb.
- Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů
- Vyhláška 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných
- Normy ISO 9001 – Systémy managementu jakosti, ISO 22 000 – Systémy managementu bezpečnosti potravin, ISO 18513 – Služby cestovního ruchu – Hotely a ostatní turistická zařízení
- A další vyhlášky, normy a předpisy v oblasti sportovních, stravovacích a kulturních zařízení.

#### **4.4 Analýza mikroprostředí**

Do marketingového mikroprostředí můžeme zařadit samotný subjekt, který projekt realizuje, vč. jeho zaměstnanců, zákazníky, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, veřejnost i konkurenci. Jedná se o subjekty, které ovlivňují projekt, a zároveň dokáže samotný projekt zpětně ovlivnit tyto subjekty. V analýze mikroprostředí budou provedeny tři základní kroky, a to segmentace trhu a stanovení cílových skupin, analýza konkurence a analýza poptávky.

##### **4.4.1 Segmentace trhu a stanovení cílových skupin**

Segmentací se rozumí koncepční rozdělení trhu na menší celky - segmenty, ve kterých mají zákazníci společné charakteristiky, podobné potřeby, nároky a požadavky. V projektech pomocí segmentace vymezujeme skupiny lidí, kterých se projekt dotkne. Vše vychází z faktu, že každý člověk je jiný a není tedy možné uspokojit vždy všechny potenciální zákazníky. Segmentace trhu je prováděna na základě několika faktorů – geografické, demografické,

psychografické (sociální) a behaviorální (chování) faktory. Autoři Kašík a Havlíček (2012) ve své publikaci uvádějí, že o obchodním úspěchu rozhoduje právě důkladná analýza jednotlivých segmentů.

Na základě provedené zákaznické segmentace a posouzení atraktivity jednotlivých segmentů je třeba rozhodnout, na které konkrétní segmenty se zacílíme - vybíráme cílové skupiny. „Profil segmentu je popis „typického“ zákazníka daného segmentu. Může zahrnovat například demografické údaje, místo bydliště a informace o životním stylu zákazníka a popis toho, jak často si zákazník produkt pořizuje.“(Jakubíková, 2008, s. 135)

Správné vymezení cílových skupin je klíčové u projektů financovaných ze strukturálních fondů EU. Výzvy k podání žádostí o podporu z operačních programů mají vždy přesně stanoveny podmínky, včetně stanovení cílových skupin, pro které je výzva vytvořená.

Při stanovení cílových skupin nestačí jen obecné pojmenování, např. občané obce. Obecně pojetí je málo výstižné, málo výmluvné a může způsobovat nepřesnost například při provedení odhadu poptávky. Je nutné skupiny co nejpřesněji specifikovat, např. rodiny s dětmi, důchodci, dlouhodobě nezaměstnaní, studenti středních škol a gymnázií, apod. U každé skupiny je určena její velikost a popis vlivu projektu na skupinu. Přesné informace můžeme získat vlastním výzkumem, nebo z dostupných zdrojů, jako jsou úřady práce, Český statistický úřad, apod.

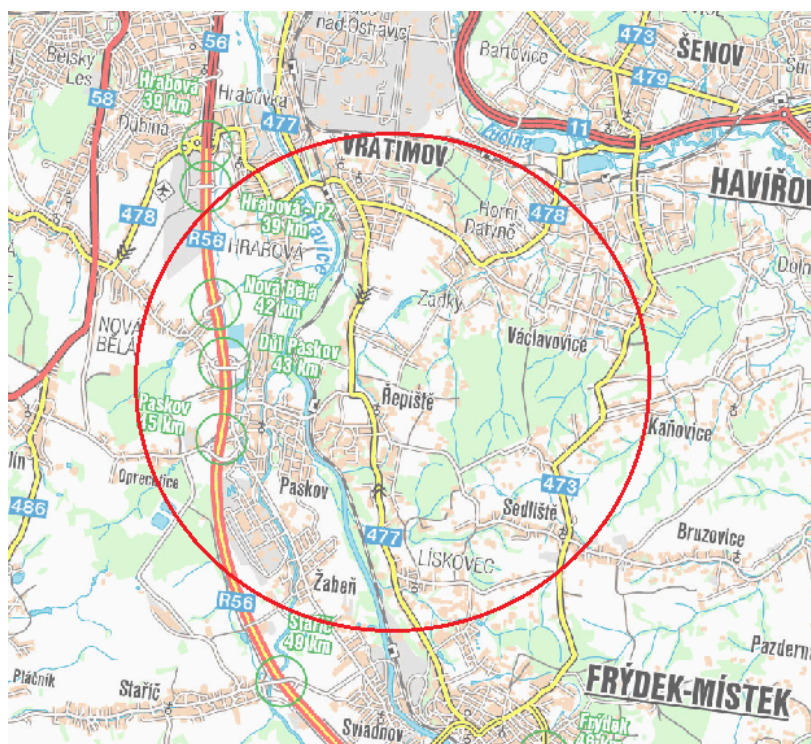
### **Segmentace trhu:**

Geografické faktory – podle územních celků (místo bydliště, region, velikost území dle počtu obyvatel, hustota zalidnění...)

Z geografického hlediska se jedná o osoby mající místo bydliště v obcích spadajících do území dopadu projektu.



**Obrázek 4.10: Území dopadu projektu**



**Zdroj:** mapy.kr-moravskoslezsky.cz, vlastní úprava

Do území dopadu projektu jsou zařazeny obce Řepiště, Paskov, Žabeň, Sedliště z okresu Frýdek-Místek a Vratimov, Václavovice z okresu Ostrava. Území je vyznačeno v obrázku 4.10 kružnicí o průměru 8 km. Obce byly vybrány na základě jejich vzdálenosti od Řepiště.

**Tabulka 4.7: Rozloha a počet obyvatel v území dopadu projektu (k. 31. 12. 2011)**

	Rozloha (ha)	Počet obyvatel
Řepiště	802	1 761
Žabeň	335	742
Paskov	1 179	3 944
Sedliště	991	1 482
Václavovice	567	1 913
Vratimov	1 414	6 980
<b>Celkem</b>	<b>5 288</b>	<b>16 822</b>

**Zdroj:** Český statistický úřad, vlastní úprava

V tabulce 4.7 jsou uvedeny údaje o rozloze a počtu obyvatel v obcích, které spadají do území dopadu. Jedná se o území o celkové rozloze 5 288 ha s 16 822 obyvateli.



Demografické faktory – vychází z demografických údajů (věk, pohlaví, vzdělání, zaměstnání, rodinný stav, počet dětí, národnost...). Segmentace podle demografických faktorů je nejoblíbenější protože se potřeby uživatelů mění nejčastěji právě v souvislosti s demografickými faktory. Navíc jsou snadno měřitelné.

Z demografického hlediska provedeme segmentaci trhu ve všech obcích patřících do území dopadu. Segmentace je provedena podle základních demografických údajů – rodinného stavu, pohlaví, věku a ekonomické aktivity, na skupiny, které mají k projektu různý postoj.

- podle rodinného stavu: svobodní, ženatí, rozvedení a ovdovělí
- podle pohlaví: ženy, muži
- podle věku: děti do 14 let, ženy v produktivním věku 15 – 64 let, muži v produktivním věku 15 – 64 let, osoby důchodového věku
- podle ekonomické aktivity: osoby ekonomicky aktivní zaměstnaní, osoby ekonomicky aktivní nezaměstnaní, osoby ekonomicky neaktivní důchodci, osoby ekonomicky neaktivní žáci a studenti

Velikost jmenovaných segmentů v obcích zobrazuje tabulka č. 4.8.

**Tabulka 4.8: Demografická segmentace**

	podle stavu				podle pohlaví	
	svobodní	ženatí	rozvedení	ovdovělí	muži	ženy
Řepiště	618	825	122	125	840	850
Žabeň	248	326	52	53	333	347
Paskov	1 493	1 712	329	274	1 873	1 935
Sedliště	564	693	65	97	702	717
Václavovice	659	934	124	141	922	938
Vratimov	2 480	3 081	609	567	3 266	3 476
Celkem	6 062	7 571	1 301	1 257	7 936	8 263

	0-14	podle věku				ekonomicky aktivní		ekonomicky neaktivní	
		15-64			65 a více	zaměstnaní	nezaměstnaní	důchodci	studující
		celkem	ženy	muži					
Řepiště	271	1 119	562	557	297	749	49	417	252
Žabeň	99	463	232	231	117	299	28	177	99
Paskov	621	2 672	1 346	1 326	506	1 673	158	812	635
Sedliště	260	975	478	497	184	627	68	282	260
Václavovice	290	1 288	635	653	279	855	67	423	287
Vratimov	992	4 592	2 296	2 296	1 140	3 033	255	1 629	973
Celkem	2 533	11 109	5 549	5 560	2 523	7 236	625	3 740	2 506

**Zdroj: SLDB 2011, vlastní úprava**

Psychografické (sociální) faktory – na základě příslušnosti ke společenské skupině, životního stylu a osobnostních charakteristik.

Zde jsou určeny segmenty podle výše příjmů, která je předpokládána na základě ekonomické aktivity. Počítáme s předpokladem různě vysokých příjmů podle příslušnosti ke skupině ekonomické aktivity.

Zvolenými segmenty jsou:

- zaměstnaní: zaměstnané osoby, osoby pracující na vlastní účet, pracující důchodci, ženy na mateřské dovolené
- nezaměstnaní
- ekonomicky neaktivní: ekonomicky neaktivní osoby, nepracující důchodci, studenti

**Tabulka 4.9: Rozdělení obyvatel obcí podle ekonomické aktivity**

	Ekonomicky aktivní						Ekonomicky neaktivní		
	Celkem	Zaměstnaní				Nezaměstnaní	Celkem	Nepracující důchodci	Žáci, studenti, učni
		Celkem	Pracující na vlastní účet	Pracující důchodci	Ženy na MD				
Řepiště	798	749	79	27	13	49	854	417	252
Žabeň	327	299	24	10	5	28	337	177	99
Paskov	1 831	1 673	152	60	26	158	1 833	812	635
Sedliště	695	627	73	19	11	68	696	282	260
Václavovice	922	855	97	35	15	67	898	423	287
Vratimov	3 288	3 033	297	85	66	255	3 235	1 629	973
<b>Celkem</b>	<b>7 861</b>	<b>7 236</b>	<b>722</b>	<b>236</b>	<b>136</b>	<b>625</b>	<b>7 853</b>	<b>3 740</b>	<b>2 506</b>

	Zaměstnaní		
	celkem	muži	ženy
Řepiště	749	430	319
Žabeň	299	162	137
Paskov	1 673	912	761
Sedliště	627	346	281
Václavovice	855	476	379
Vratimov	3 033	1 629	1 404
<b>Celkem</b>	<b>7 236</b>	<b>3 955</b>	<b>3 281</b>

**Zdroj: SLDB 2011, vlastní úprava**

V tabulce 4.9 je uvedeno rozdělení obyvatel obcí v území dopadu podle ekonomické aktivity. Obecně se předpokládají vyšší příjmy ekonomicky aktivních než ekonomicky neaktivních obyvatel. Zároveň lze předpokládat nižší úroveň příjmů skupiny nezaměstnaných a žen na mateřské dovolené. Nejvyšší příjmy lze předpokládat u zaměstnaných osob a osob pracujících na vlastní účet.

Behaviorální faktory (faktory chování) – podle chování, znalostí, např. podle míry využívání nebo frekvence využívání služby. Tato skupina faktorů, stejně jako předchozí psychografické faktory, je velmi těžce kvantifikovatelná. Nejlépe se kvantifikace

psychografických a behaviorálních faktorů určuje na základě provedeného marketingového výzkumu.

Zvolené segmenty:

- pravidelní nebo občasní uživatelé

### **Cílové skupiny**

Na základě provedené segmentace trhu byly vybrány tyto cílové skupiny:

- Zaměstnaní obyvatelé obcí patřících do území dopadu mužského pohlaví

Do této cílové skupiny patří všichni zaměstnaní muži žijící v území dopadu projektu. Skupina má pravidelné příjmy a nachází se v produktivním věku. Spadají zde všichni muži bez rozdílu rodinného stavu, jedná se jak o nezadané jednotlivce, tak ženaté, rozvedené či ovdovělé muže. Skupina zahrnuje občasné i pravidelné uživatele.

Předpokládané služby, které by skupina převážně využívala: bowling, restaurace, sauna, masáže, fitness sál s posilovacími stroji, sportbar.

Velikost skupiny: 3 955 osob

- Zaměstnaní obyvatelé obcí patřících do území dopadu ženského pohlaví

Skupina zahrnuje všechny zaměstnané ženy žijící v území dopadu projektu, bez rozdílu rodinného stavu, tzn. svobodné, vdané, rozvedené i ovdovělé. Jedná se o skupinu žen v produktivním věku, mající pravidelný příjem. Skupina zahrnuje občasné i pravidelné uživatelky.

Předpokládané služby, které by skupina převážně využívala: restaurace, sauna, masáže, fitness sál pro kolektivní cvičení.

Velikost skupiny: 3 281 osob

- Osoby důchodového věku žijící v území dopadu projektu

Jedná se o osoby v důchodovém věku, pracující i nepracující, které mají bydliště v obcích spadajících do území dopadu projektu. Jedná se o ženy i muže, bez rozdílu rodinného stavu, tzn. svobodné, vdané, ženaté, rozvedené i ovdovělé. Skupina má nižší

pravidelný příjem. Do skupiny můžeme zařadit občasné i pravidelné uživatele. Skupina je v pokročilém věku a vyhledává spíše relaxační aktivity.

Předpokládané služby, které by skupina převážně využívala: masáže

Velikost skupiny: 3 976 osob

- Studenti a žáci žijící v obcích patřících do území dopadu

Tato skupina zahrnuje všechny studenty základních, středních a vysokých škol s bydlištěm v území dopadu projektu. Jedná se o chlapce i dívky. Nejedná se o skupinu s příjmy. Předpokládá se studijní zájem.

Předpokládané služby, které by skupina převážně využívala: knihovna

Velikost skupiny: 2 506 osob

Konečný seznam cílových skupin:

- Zaměstnaní obyvatelé obcí patřících do území dopadu mužského pohlaví
- Zaměstnaní obyvatelé obcí patřících do území dopadu ženského pohlaví
- Osoby důchodového věku žijící v území dopadu projektu
- Studenti a žáci žijící v obcích patřících do území dopadu

Projekt doplní chybějící stravovací služby a rozšíří možnosti trávení volného času cílových skupin, jak o aktivity sportovního rázu, aktivního odpočinku, tak i relaxace. Všechny obce v rámci území dopadu jsou v přijatelné vzdálenosti do 5 km od Řepiště. Díky realizaci projektu by cílové skupiny nemusely za nabízenými službami dojíždět do vzdálenějších obcí. Rozšíření nabídky služeb v obci zvýší její atraktivitu jak pro místní obyvatele, tak pro návštěvníky obce.

#### **4.4.2 Analýza konkurence a substitutů**

Za konkurenty jsou obecně považovány všechny subjekty nabízející na trhu totožné nebo podobné produkty či služby. Analýzou konkurence posoudíme nasycenost trhu. Zjišťujeme, zda je pro výstup projektu na trhu vůbec místo. „Marketingové koncepce tvrdí, že k dosažení úspěchu musí společnost poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka než konkurence“ (Kotler, 2007, s. 133)

Náplní analýzy je nalézt přímou konkurenci a dále popsat její základní charakteristiky a nalézt její silné a slabé stránky. Na základě získání těchto informací, lze projekt přizpůsobit takovým způsobem, abychom získali výhodu oproti konkurenci a zajistili si tak využívání našeho produktu či služeb.

V analýze jsou vyhledáni konkurenti nabízející stejné služby, a to na území dopadu projektu:

**Tabulka 4.10: Konkurence projektu**

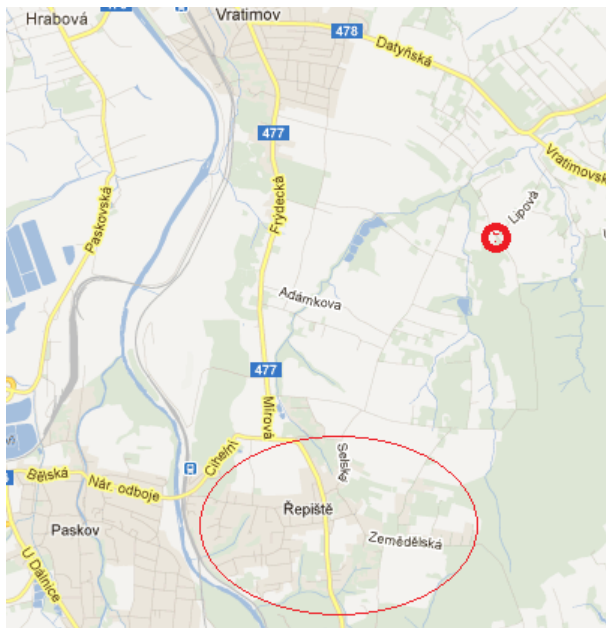
Název	Umístění	Nabízená služba
Myslivna u Kostela	Vratimov	Restaurace
Restaurace Lucerna	Vratimov	Restaurace
Restaurace Společenský dům	Vratimov	Restaurace
U Šodka	Vratimov	Restaurace
Koliba	Vratimov	Restaurace
Nimrod	Vratimov	Restaurace
Restaurace Čepaník	Vratimov	Restaurace
Restaurace a bowling Rakovec	Řepiště - Rakovec	Restaurace, bowling, ubytování
Restaurace U Máně	Řepiště	Restaurace
Restaurace Na Rychtě	Paskov	Restaurace a ubytování
Na Folvarku	Paskov	Restaurace
Zámecká Krčma	Paskov	Restaurace
Lašská Jizba	Sedliště	Restaurace
U Čápů	Žabeň	Restaurace
Masáže v pohodě	Paskov	Masáže
FyzioFit	Vratimov	Osobní tréninky, výživové poradenství, masáže, fyzioterapie
Vladislav Lánik	Paskov	Posilovna

**Zdroj: firmy.cz, vlastní zpracování**

V území dopadu projektu se nenachází žádné zařízení srovnatelné úrovně, které by nabízelo podobně širokou nabídku služeb. Jsou zde převážně restaurační zařízení. Na území obce Řepiště se nachází dvě restaurace, z nichž jedna vede i bowling a ubytování.

Restaurace a bowling Rakovec – zařízení nabízí pohostinské služby, pronájem salonku, ubytovací služby a bowling (dvě bowlingové dráhy). Jedná se o zařízení v ústraní, u lesa v klidném prostředí. Vybavení interiéru působí velmi příjemně. Celkový vzhled zařízení je velkou výhodou. Velikou nevýhodou konkurenční restaurace je její odlehlost. Kromě toho, že se nachází mimo centrum obce ve vzdálenosti 8 km jízdy autem, neleží ani u hlavní komunikace. Polohu znázorňuje obrázek 4.11.

**Obrázek 4.11: Poloha konkurenční restaurace s bowlingem**



**Zdroj: maps.google.cz, vlastní úprava**

Restaurace u Máně – další konkurenční restaurací je Restaurace u Máně. Nabízí pohostinské služby a pronájem sálu. Výhodou zařízení je jeho poloha v obci. Nevýhodou je vzhled restaurace. Jedná se o starší budovu a interiér neposkytuje příjemnou atmosféru. Restaurace celkově působí zanedbaně.

Jediné služby, pro které existuje v obci konkurence, jsou služby restaurace, ubytovací kapacity a bowlingu. Tato nabídka by těžila zejména z umístění zařízení v obci. Pro restauraci bude výhodou napojení na současnou tělocvičnu. Restaurace doplní v současné době chybějící stravovací zázemí pro stojící tělocvičnu, kde se vedle sportovních akcí a utkání pořádají také kulturní příležitosti, jako jsou plesy. Výhodou pro ubytovací kapacity je možnost pronájmu salonku restaurace pro oslavy a svatby.

Konkurence sportovně relaxačních služeb, tedy masáží, sauny, fitness cvičení či posilovny, se v obci nevyskytuje. Dokonce se v rámci území dopadu nachází pouze 3 objekty, které by nabízely jednu ze služeb. Výhodou sportovně relaxačního zázemí objektu je vzájemná doplňkovost těchto služeb, kterou lze využít při tvorbě cenové strategie (cenové balíčky).

Konkurenční výhodou kulturního centra se sportovně relaxační částí je jeho umístění v centru obce, příjemné prostředí objektu a široká nabídka navzájem se doplňujících služeb, které dosud v obci nebyly nabízeny.

#### 4.4.3 Odhad poptávky

Na otázku, zda bude produkt projektu dostatečně využíván, odpovídá analýza poptávky. Je nutné identifikovat potřeby a zájmy vymezených cílových skupin. K tomu můžeme využít řadu metod pro práci s cílovými skupinami, např. dotazníky, přímé pozorování, interview, atd., nebo můžeme využít již proběhlých šetření, analýz či statistik. Vyhodnocením aplikovaných šetření získáme potřebné informace k odhadnutí poptávky po produktu projektu.

Objekt bude rozšiřovat stávající tělocvičnu a tvořit tak komplex poskytující pohostinské služby a služby sportovně relaxačního charakteru obyvatelům i návštěvníkům obce. Předpokládá se proto využívání centra nejen místními obyvateli ale i obyvateli okolních obcí.

Předpokládá se, že nabízené služby centra mohou využívat osoby všech věkových skupin. Pro jednotlivé služby centra se očekává odlišná míra zájmu jednotlivých skupin uživatelů. V případě restaurace a bowlingu se předpokládá zájem hlavně ze strany zaměstnaných osob, majících pravidelný příjem. Relaxační část, zejména pak masáže, budou vhodné také pro starší lidi v důchodovém věku. V případě fitness části se předpokládá zájem ze strany osob v rozmezí 15 – 59 let, konkrétně se jedná o převahu žen při kolektivních cvičeních, jako je aerobik, apod., a o převahu mužů v části s posilovacími stroji. Využití knihovny je očekáváno zejména ze strany studentů a žáků. Následující tabulka 4.11 obsahuje velikost jednotlivých cílových skupin.

**Tabulka 4.11: Počet osob patřících do cílových skupin projektu**

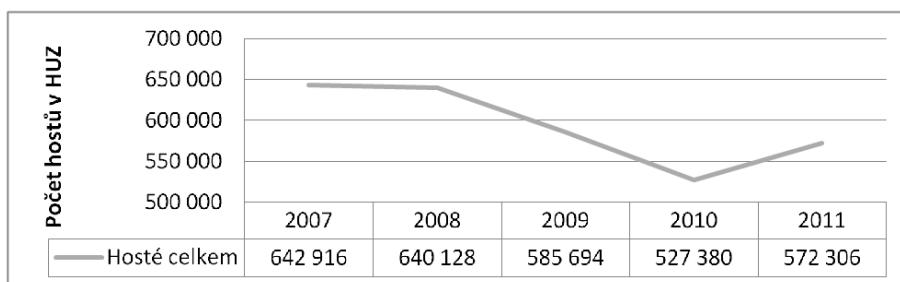
Cílová skupina	Počet osob
Zaměstnaní obyvatelé obcí patřících do území dopadu mužského pohlaví	3 955
Zaměstnaní obyvatelé obcí patřících do území dopadu ženského pohlaví	3 281
Osoby důchodového věku žijící v území dopadu projektu	3 976
Studenti a žáci žijící v obcích patřících do území dopadu	2 506
Celkem	13 718

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Počet potenciálních uživatelů ubytovacích kapacit můžeme odvodit jen z obecných údajů o návštěvnosti Moravskoslezského kraje a počtu přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních. Jak dokazuje graf 4.6, počet přenocování v hromadných ubytovacích

zařízeních Moravskoslezského kraje se po mírném poklesu opět zvyšuje v posledních 2 letech.

**Graf 4.6: Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v MSK**



**Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování**

Zejména na základě kvantifikace cílových skupin jsme součtem odhadli základnu potenciálních zákazníků. Díky širokému území dopadu je potenciálních zákazníků mnoho. Tento fakt ovšem neodpovídá na otázku, zda budou služby centra využívány. Přesnější údaje pro odhad poptávky po nabízených službách podává marketingový výzkum. V následující kapitole je proveden teoretický výklad této problematiky včetně uplatnění teoretických poznatků v praktickém provedení dotazníkového šetření.

## **4.5 Marketingový výzkum**

„Marketingový výzkum – systematická sbírka, analýza a interpretace informací relevantních pro marketingové rozhodnutí.“ (Hague 2003, s. 11)

„Hlavním cílem marketingového výzkumu je poskytnout podstatné a objektivní informace o situaci na trhu. Především se jedná o informace o zákazníkovi.“ (Bednarčík, 2012, s. 5)

„Proces výzkumu má tyto fáze:

- Definice cílů (jaké informace potřebuji).
- Definice cílové skupiny (od jakých jednotek z hlediska charakteru základního souboru potřebuji informaci zjistit).
- Stanovení hypotéz, které chci ověřit nebo dílčích cílů, které chci zjistit.
- Určení charakteristik, které budu zjišťovat (musí být zjistitelné).
- Sestavení plánu výběrových šetření (stanovení rozsahu výběru – počtu respondentů, metody výběru vzorku respondentů – zvolení metody náhodného nebo záměrného výběru, určení, kdo bude ve výběrové jednotce tázán).



- Volba metody výzkumu (optimální z hlediska cílové skupiny a cílů).
- Konstrukce / vytvoření nástroje / (většinou dotazníku a otázek) zjišťujícího tyto charakteristiky.
- Ověření nástroje v předvýzkumu.
- Vlastní výzkum sběr dat a jejich analýza.
- Interpretace dat, závěry, doporučení.“ (Bednarčík, 2012, s. 17)

Celý postup od definice cíle až ke konstruování dotazníku a otázek můžeme označit za proces plánování výzkumu. Další kroky jsou již realizací výzkumu. I marketingový výzkum je svou podstatou projektem. Stejně jako každý projekt je nutné jej pečlivě naplánovat.

V úvodu práce si definujeme cíle. Jako každý projekt i marketingový výzkum má své cíle, které charakterizují důvody jeho provádění. Cíle výzkumu mají být stručné a konkrétní. Měli bychom se vyhnout příliš obecnému pojmenování ale také zbytečnému rozepisování, které na nás chrlí jen množství různých informací. Cíle můžeme stanovit výčtem úkolů, které chceme provést, seznamem otázek, na které má výzkum odpovědět nebo pomocí hypotéz – výchozích předpokladů, které je třeba ověřit.

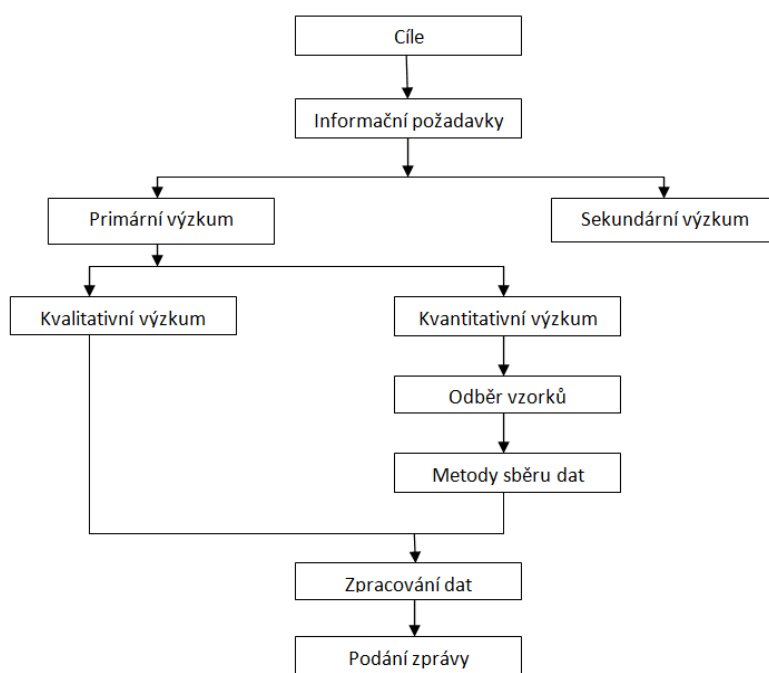
Další částí plánovací fáze je sestavení konkrétního plánu výzkumu, který obsahuje vymezení počtu respondentů, způsob jejich výběru, výběr metody výzkumu, ale také naplňování zdrojů a harmonogramu výzkumu.

Pojmem zdroje rozumíme rozpočet výzkumu a pracovníky (pracovní kapitál). Dostupné zdroje ovlivňují výběr metody výzkumu. Je třeba také zvážit, jakou částku se vyplatí do výzkumu investovat, zvážit možné riziko rozhodnutí (výzkum může poukázat na špatnou zamýšlenou investici, pak přijdeme pouze o výdaje na výzkum a zabráníme mnohonásobně nákladnějšímu investování). Stanovení přesného časového rozmezí výzkumu – harmonogramu, je dosti obtížné, nicméně už z čistě praktického hlediska je vhodné být svázán termíny, aby nedocházelo k přílišnému protahování výzkumných prací. Po naplňování všech těchto částí přistupujeme k sestavení dotazníku. Následuje samotný sběr dat. Získaná data jsou následně analyzována a výsledky posouzeny, při čemž po celou dobu využíváme naplánovaných metod a postupujeme dle plánovaného harmonogramu.

### 4.5.1 Metody marketingového výzkumu

Existuje řada metod marketingového výzkumu. V následujícím obrázku 4.12 je uvedeno nejčastěji využívané členění na sekundární a primární výzkum, který dále můžeme rozdělit na kvalitativní a kvantitativní výzkum.

**Obrázek 4.12: Metody marketingového výzkumu**



**Zdroj: Hague, 2003, s. 33**

#### **Primární a sekundární výzkum**

Podle zdrojů informací rozdělujeme marketingový výzkum na primární a sekundární. „Sekundární výzkum je výzkum zaměřený na získávání, analýzu a vyhodnocení informací, které již existují, byly sesbírány za nějakým jiným účelem a někým jiným... Jedná se o další, dodatečné využití již existujících informací formou statistického zpracování dat.“ (Simová, 2010, s. 37) Sekundární data lze získat jednoduše, rychle a levně, nicméně jejich obsah nemusí zcela vyhovovat našim potřebám.

Primární výzkum je vlastní výzkum v terénu, kdy získáváme nové informace. Je to výzkum, ze kterého vzejdou účelné informace přesně podle našich potřeb. Stáváme se prvotním uživatelem informací. Jak uvádí obrázek 4.12, primární výzkum může být dále provádět kvalitativní nebo kvantitativní metodou.

## Kvalitativní a kvantitativní výzkum

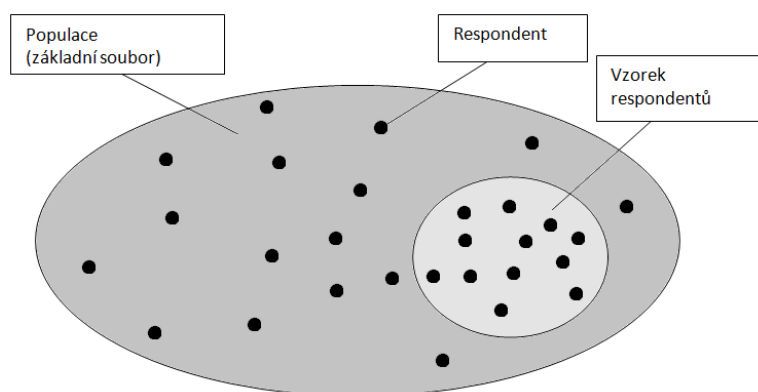
Rozdíl mezi těmito metodami výzkumu lze odvodit již od samotného názvu – kvantita a kvalita. Kvalitativní výzkum se orientuje na porozumění, nikoli na měření. „Kvalitativní výzkum spočívá ve zjišťování hlubších příčin, proč se něco stalo nebo děje. Cílem je zjistit příčiny, názory, postoje, mínění a motivy dotázaných, které vyvolávají nebo mají za následek vznik určitého stavu nebo jevu, analyzovat vztahy, závislosti a příčiny za účelem jejich zobecnění.“ (Simová, 2010 s. 40) V případě kvalitativních výzkumů je počet rozhovorů poměrně nízký a výzkumníkovi tak umožňuje většinu dat nasbírat osobně, takže může klást otevřenější otázky a směřovat rozhovor podle potřeby. Výhoda kvalitativních výzkumů je možnost zapojení kvalifikovaných odborníků, kteří jsou schopni data velice kreativně zpracovat a vyzdvihnout výsledky. Další výhodou je možnost zkoumat neverbální složky (tzv. řeč těla - body language) a projevy vědomí. Za nevýhodu můžeme označit poměrně problematické dokazování platnosti průzkumu. V kvalitativním výzkumu se používají metody a techniky z oblasti sociologie a psychologie.

Kvantitativní výzkum využívá měření. Jeho podstatou je získání číselných údajů o sledovaném stavu nebo jevu. Jedná se však o odhady s určitou chybou. Kvantitativní výzkum pracuje s velkým množstvím respondentů, aby byl co nejpřesnější. S klesajícím počtem respondentů klesá i jeho přesnost. Je tudíž časově i finančně náročnější.

### 4.5.2 Výběr vzorku respondentů

V praxi využíváme nejčastěji výběru reprezentativního vzorku respondentů z populace.

**Obrázek 4.13: Vzorek respondentů**



**Zdroj: Simová, 2010, s. 100**

Z vymezeného základního souboru respondentů je vybrán dostatečně velký (reprezentativní) vzorek, který v podstatě zastupuje celou populaci.

Při výběru vzorku nejdříve definujeme velikost základního souboru, velikost území, na kterém se bude výzkum provádět, a přesně charakterizujeme respondenta. Výběr skupiny respondentů pak můžeme provést náhodným výběrem, který je nejobjektivnější, zcela bez zásahu člověka. Všichni respondenti mají díky náhodě stejnou šanci být vybráni. Výběr nahodilý se často zaměňuje s náhodným výběrem. Rozdíl je v tom, že v případě nahodilého výběru se již nejedná o zcela objektivní náhodu, ale zasahuje zde lidský faktor, např. při nahodilém zastavování lidí na ulici (zde probíhá určitý výběr respondentů). Jakmile určíme, jakým způsobem respondenty vybereme, stanovíme jejich počet s přihlédnutím k velikosti celé populace (tak, aby byl vzorek reprezentativní).

#### **4.5.3 Metody sběru dat**

Při přípravě výzkumu volíme vhodnou metodu a techniku<sup>13</sup> sběru primárních dat. V dalším textu rozvedeme nejčastější metody kvantitativního výzkumu – pozorování, experiment, dotazování. Podrobněji se budeme věnovat metodě dotazování, která je využita i v praktické části práce.

- **Pozorování**

„Jedná se o získávání primárních dat pozorováním lidí, činností nebo situací, tj. bez kladení jakýkoliv otázek respondentům. Jedná se o sběr dat bez aktivní účasti pozorovaného. Informace jsou shromažďovány sledováním a registrováním četnosti nebo stavu určitých jevů nebo průběhu určitých procesů.“ (Simová, 2010, s. 71) Nejčastěji se metoda uplatňuje při výzkumu nákupního chování zákazníků, při výzkumu provozu, prodeje, apod. Při této metodě se nemusíme spoléhat na ochotu respondentů. Nevýhodou metody je popisný charakter získaných dat, navíc je organizačně, časově i finančně náročná.

- **Experiment**

Experiment se využívá u výzkumů, jejichž účelem je zkoumání vztahů dvou a víc proměnných (jevů). Metoda spočívá v měnění podmínek a sledování reakcí na ně.

---

<sup>13</sup> Metoda je obecnější způsob provedení výzkumu (např. dotazování), technikou rozumíme konkrétní způsob provedení (např. telefonické dotazování).

Experimentu se v marketingu příliš často nevyužívá, jedná se spíš o záležitost pro vědecké účely. Je časově náročné, nákladné a náročné na přípravu i realizaci.

- Dotazování

Spočívá v kladení dotazů respondentům na základě vytvořeného dotazníku. Je tedy založeno na určité formě kontaktu s dotazovaným. V marketingovém výzkumu se nejčastěji využívá technik dotazování. Existuje jich mnoho, ale všechny mají společné znaky. Data získaná z výzkumu jsou silně závislá na zvolených otázkách. Záleží nejen na způsobu formulování otázky ale také na použité hodnotící stupnici. Všem metodám je společná standardizace, tedy užití stejných dotazníků, podle předem stanovených pravidel zaznamenávání odpovědí, pro všechny respondenty ve vzorku. Uváděny jsou 3 základní metody – osobní dotazování, telefonické dotazování a písemné dotazování. Při výběru mezi nimi je brán ohled na charakter informací, které chceme získat, charakter osob, které chceme oslovit, náklady a časový rozvrh.

Osobní interview je nejčastější metoda sběru primárních informací. Jedná se o přímý kontakt s respondentem, tzv. z očí do očí. Většina osobních dotazování probíhá na ulicích nebo v domácnostech. Doporučuje se v případě jednoduchých krátkých dotazníků. Pouličním dotazováním jsme schopni provést více rozhovorů, za kratší čas a s nižšími náklady než při domácím interview.

Podstatou telefonického interview je nepřímý kontakt s respondentem, kdy rozhovor probíhá po telefonu. Pro telefonickou metodu jsou vhodnější kratší dotazníky s krátkými otázkami. Tato metoda je stále více využívána, zejména prostřednictvím mobilních telefonů.

V případě samovyplňovacích písemných dotazníků obdrží respondent dotazník buďto poštou nebo přes internetovou komunikaci. Metoda zcela postrádá kontakt s tazatelem. Je vhodná pro případy, kdy se jedná o produkt nebo téma, které se respondenta úzce dotýká a motivuje ho. Důraz je kladen na úvodní dopis (úvodní informaci o dotazníkovém šetření), který v respondentovi může vyvolat pocit důležitosti výzkumu. Kvalitní úvodní dopis může zvýšit návratnost dotazníků.

**Tabulka 4.12: Výhody a nevýhody základních metod sběru dat**

Metoda	Výhody	Nevýhody
Osobní interview	<ul style="list-style-type: none"> <li>- respondenti mají delší čas na rozmyšlenou</li> <li>- tazatel může otázku vysvětlit a naopak může respondent vysvětlit svou odpověď tazateli</li> <li>- tazatel je schopen získat plnou pozornost respondenta</li> <li>- přímý kontakt vyvolává větší pocit důvěrnosti než např. telefonický rozhovor</li> <li>- respondent má možnost vizuální kontroly zaznamenávání odpovědí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- složitá organizace osobního interview</li> <li>- složitý monitoring a kontrola rozhovorů</li> <li>- vysoce časově náročné</li> <li>- postrádá anonymitu</li> <li>- existuje riziko subjektivního ovlivnění tazatelem</li> </ul>
Telefonické dotazování	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poměrně rychlá metoda s nižšími náklady než osobní dotazování</li> <li>- bez proniknutí do soukromí, udržení anonymity</li> <li>- možnost dohledu nad pracovníky provádějícími rozhovory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence vizuálních pomůcek</li> <li>- nelze využívat otázek se škálami faktorů vyjadřujících postoj respondenta</li> <li>- nevhodný pro hloubkové dotazování</li> <li>- nedostatek osobního kontaktu</li> <li>- nákladnější než poštovní dotazování</li> </ul>
Písemné výzkumy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- respondent má klid na vyplnění dotazníku, nikdo na něj netlačí</li> <li>- časová flexibilita – respondent může dotazník vyplnit, když má čas</li> <li>- anonymita</li> <li>- lze oslovit velké množství respondentů</li> <li>- jednoduché provedení</li> <li>- nižší náklady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zcela bez kontaktu s tazatelem, není možné upřesnit otázku ani odpověď</li> <li>- nízká návratnost</li> <li>- pomalá odezva</li> <li>- omezení při formulaci otázek</li> </ul>

**Zdroj: Hague, 2003, vlastní zpracování**

#### 4.5.4 Tvorba dotazníků

„Dotazník je strukturovaný sled otázek, navržený za účelem zjištění názorů a faktů a následného zaznamenání těchto údajů.“ (Hague, 2003, s. 103)

Rozlišujeme tři základní struktury dotazníků:

- Strukturovaný – jedná se o přesně stanovené otázky, kterých se tazatel přesně drží, využívá se při rozsáhlých šetřeních s velkým množstvím odpovědí, nejčastěji při telefonickém dotazování a samovyplňování.

- Polostrukturovaný – zahrnuje také stanovené otázky, ty ale slouží jako osnova, která tazatele směřuje při dotazování, ponechává možnost doptávat se a klást rozšiřující otázky, využívá se při telefonickém a osobním dotazování.
- Nestrukturovaný – jedná se o metodu rozhovoru, kdy nejsou předem stanovené otázky, rozhovor se vyvíjí svou vlastní cestou, nejčastěji při skupinových diskusích a interview.

### **Otázky v dotaznících**

V dotaznících se užívají také dva typy otázek. Jsou to otázky otevřené, kdy je zaznamenávána celá odpověď. Otevřených otázek využívají nestrukturované dotazníky. Druhým typem jsou otázky uzavřené, využívané ve strukturovaných dotaznících. Jsou to otázky s předem vymyšlenými odpověďmi, ze kterých si respondent vybírá tu, která vystihuje jeho myšlenku. Polostrukturované dotazníky využívají kombinace otevřených a uzavřených otázek.

Dále si otázky rozdělíme do dalších 3 skupin na otázky týkající se chování, otázky subjektivních pocitů a klasifikační otázky. Otázky týkající se chování nejsou orientovány na zjištění názorů ale na fakta. Respondenti v nich vybírají z možností tu, která odpovídá jejich chování.

V případě otázek subjektivních pocitů zjišťujeme názory respondentů. Jsou to otázky vyžadující vysvětlení nebo vyjádření osobního názoru. Obvykle začínají slovy, např. Proč?, Jak?, Který?, Co?, apod. Názor respondentů poskytnou například otázky s otevřeným koncem. Respondent může odpovědět čistě podle sebe a neřídí se žádným předepsaným výčtem odpovědí. Otázky s otevřeným koncem jsou těžce vyhodnotitelné, poskytnou nám velké množství odpovědí, které nelze měřit.

Možné je využití hodnotících stupnic, které jsou vhodné k měření subjektivních názorů. K otázce se určí numerická nebo slovní hodnotící stupnice. Jako příklad numerické stupnice může být rozmezí od 1 do 5 založená na principu známkování jako ve škole. Respondent je schopen díky numerické stupnici rychle odpovědět na velké množství otázek. Nevýhodou stupnice je, že neposkytuje žádný specifický význam. Opakem je slovní stupnice, která nabízí respondentovi slova, která je schopen lépe interpretovat, než čísla. Nevýhodou této metody je časová náročnost, způsobená nutností přečíst každý výraz ve stupnici.

Třetí skupinou jsou otázky klasifikační. Slouží k sestavení celkového profilu respondentů a kontrolují také, zda byla dotázána správná skupina respondentů. V otázkách se běžně zjišťuje věk, pohlaví, bydliště, sociální třída, rodinný stav apod.<sup>14</sup>

### **Navrhování dotazníků**

Aby byl dotazník úspěšný, je třeba jej dobře promyslet. Než začneme zpracovávat dotazník, je nutné formulovat cíle výzkumu, abychom dotazník vedli správným směrem a vybrat si vhodný způsob dotazování, který chceme uplatnit (při osobním interview uplatníme jiný typ otázek než u samovyplňovacích dotazníků). V úvodu dotazníku je dobré uvést několik základních informací o dotazníkovém šetření, především účel výzkumu. Dále se uvádí struktura dotazníku, způsob jeho vyplnění, případně kolik času vyplnění zabere nebo zda je dotazník anonymní. Dotazník musí být odpovídajícího rozsahu (ne příliš dlouhý), čitelný, přehledný, nekomplikovaný a musí obsahovat srozumitelné otázky. Typům otázek jsme se již v textu věnovali. Otázky, respektive odpovědi a způsob jejich záznamu, tvoříme s ohledem na budoucí zpracování dat. Otázky by neměly být zaujaté, náročné či nepřesné, neměly by obsahovat dvojmysly, slangové výrazy a negace. Zpracovatel dotazníku by se měl vždy ujistit, že se otázky neopakují (že se neliší jen formulací), že se předem stanovené odpovědi nepřekrývají a že otázky navazují v logickém sledu.

#### **4.5.5 Analýza kvantitativních dat**

Při analýze si musíme být jisti, že máme úplná a přesná získaná data. Při zpracování dat využíváme statistické techniky, např. četnosti, rozptyl, směrodatná odchylka, aritmetický průměr apod., které následně promítáme do přehledných tabulek a grafů. „Při marketingovém výzkumu získáváme velké množství dat. Pokud z nich chceme učinit rozumné závěry, budeme potřebovat statistické techniky, které mohou mít podobu statických charakteristik, grafů, tabulek a indexů.“ (Bednarčík, 2012, s. 30) Takto jsme schopni získat srozumitelné a jednoduše vysvětlitelné informace.

Uvedeme 3 přístupy v analýze dat, které vycházejí z množství vyhodnocovaných proměnných:

- Jedna proměnná – v tomto případě využíváme popisné statistiky, která vytváří představu o rozložení dat v základním souboru.

---

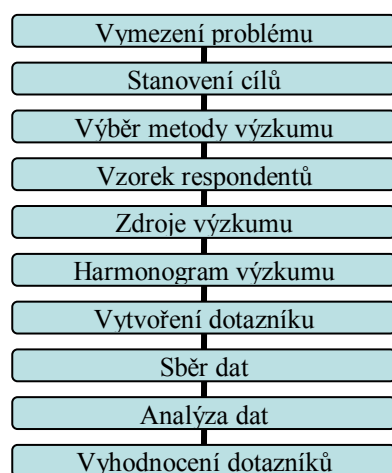
<sup>14</sup> V textu jsou uvedeny základní způsoby tvorby otázek, existuje řada dalších metod, které není potřebné v práci dále specifikovat



- Průměr, medián, modus, četnosti, procenta, rozptyly, směrodatné odchylky, variační koeficient
- Dvě proměnné – u dvou proměnných zjišťujeme jejich vzájemný vztah a závislost (zda se vzájemně ovlivňují)
  - Korelační analýza, regresní analýza, testy hypotéz
- Více proměnných – v případě zkoumání více proměnných se jedná o analyzování jejich vzájemného působení
  - Mnohonásobná regrese, korelace, multidimenzionální analýzy, faktorové, shlukové analýzy, analýzy časových řad.

#### 4.5.6 Příprava dotazníkového šetření k projektu kulturního centra Řepiště

**Obrázek 4.14: Postup plánování a realizace výzkumu**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

##### **Vymezení problému**

Absence ubytovacích kapacit, relaxačních služeb a omezená nabídka pohostinských služeb a aktivit k využití volného času obyvatel v obci vyvolaly zájem ze strany obecního úřadu, tyto služby doplnit. Je však nutné ověřit záměr vytvoření zázemí k jejich poskytování z hlediska dostatečného zájmu.

##### **Cíle – programové otázky**

1. Existuje v obci Řepiště dostatečný zájem o zamýšlené služby ze strany obyvatel?

2. Jak hodnotí obyvatelé obce Řepiště stávající nabídku kulturních, sportovních a volnočasových aktivit?
3. Jaké jsou preference obyvatel obce Řepiště v oblasti využití volného času?

### Výběr respondentů

K výběru skupiny respondentů byl použit nahodilý výběr. Základním souborem byli všichni obyvatelé obce Řepiště, bez rozdílů, tzn. 1 761 obyvatel. Velikost výběrového souboru byla stanovena na 200.

### Metoda výzkumu

Ke zpracování primárního výzkumu byla zvolena kvantitativní metoda dotazování, konkrétně technika písemného dotazování, prostřednictvím osobního roznesení dotazníků do schránek respondentů. Konkrétní technika dotazování byla vybrána s ohledem na výši nákladů, časovou náročnost a rychlost získání informací.

**Tabulka 4.13: Srovnání technik dotazování**

Hledisko	Písemné	Osobní	Telefonické
Výše nákladů	Nejnižší	Vysoká	Střední
Časová náročnost	Nízká	Vysoká	Roste v závislosti na počtu rozhovorů
Míra návratnosti odpovědí	Nízká	Vysoká	Dostí vysoká
Kontakt s respondentem	Žádný	Úzký	Nepříliš úzký
Využití v kvantitativních výzkumech	Omezené	Vysoké	Dostí vysoké
Rychlost získání informací	Střední	Střední	Vysoké

Zdroj: Simová, 2010, s. 80

Dotazníky byly vhozeny vždy po jednom kusu do schránky bez ohledu na počet osob žijících na adrese. Pro roznos dotazníků byly vybrány ulice v hustě zastavěném území obce v blízkosti výběrových boxů, aby se zvýšila pravděpodobnost odevzdání vyplněných dotazníků. Výběrové boxy pro dotazníky byly umístěny na místní poště a v tělocvičně, tedy na místech, které obyvatelé obce často navštěvují.

**Obrázek 4.15: Oblast roznesení dotazníků**



\*žluté tečky označují umístěné výběrové boxy

**Zdroj:** maps.google.cz, vlastní úprava

### **Zdroje výzkumu**

Z důvodu vlastního provedení dotazníkového šetření nejsou do zdrojů výzkumu zařazeny náklady na pracovní sílu, ale jen finanční náklady na tisk dotazníků. Celkové náklady tisku 200 ks dotazníků činily 460 Kč.

### **Harmonogram výzkumu**

Harmonogram postupu činností primárního výzkumu je zaznamenán v následující tabulce č. 4.14:

**Tabulka 4.14: Harmonogram postupu výzkumu**

Tvorba dotazníku	21. – 25. 2. 2013
Tisk dotazníků	25. 2. 2013
Roznos do schránek	25. 2. 2013
Sběr dat	25. 2. – 19. 3. 2013
Analýza dat	25. 3. – 1. 4. 2013
Vyhodnocení výsledků výzkumu	2. – 9. 4. 2013

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## Dotazník

Pro konkrétní projekt byl vytvořen „Dotazník spokojenosti obyvatel s nabídkou sportovního, kulturního a společenského vyžití v obci Řepiště“ (dotazník v příloze č. 4). V úvodu dotazníku je sepsáno několik základních informací pro respondenty – účel dotazníku, struktura a informace o anonymitě dotazníku. Strukturovaný dotazník obsahuje 15 uzavřených otázek. První 4 otázky jsou pouze identifikačního charakteru, ostatní otázky se týkají názoru obyvatel Řepiště na možnosti sportovního, kulturního a společenského života v obci a jejich preferencí v této oblasti. Pro některé z otázek bylo použito slovní hodnotící stupnice. Dotazník je sestaven jednoduše a přehledně.

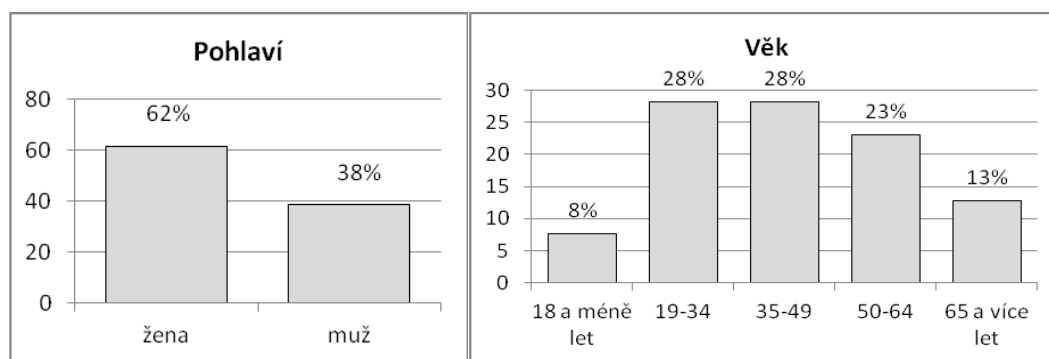
### 4.5.7 Analýza a vyhodnocení dat

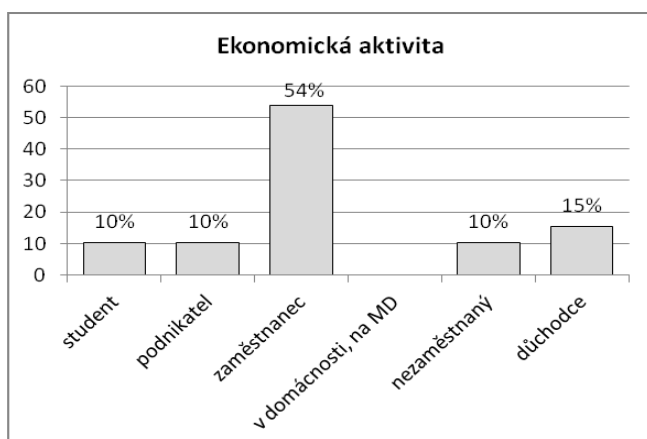
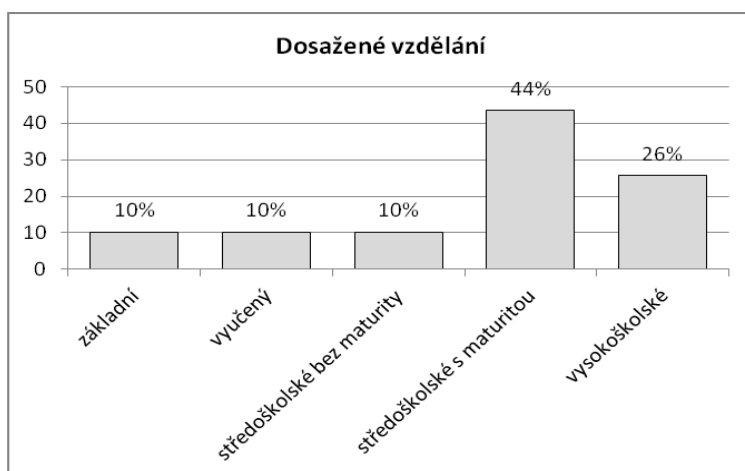
Dotazování probíhalo od 25. února do 19. března, tedy 17 pracovních dnů. Z 200 dotazníků se vrátilo 39, tzn. návratnost 19,5 %. Dotazníky byly následně vyhodnoceny pomocí programu MS Excel. Pro přehlednou demonstraci dat bylo použito tabulek a grafů. Podrobné výsledky dotazníků v příloze č. 5.

### Charakteristika respondentů

Úvodní otázky dotazníku byly identifikačního charakteru. Složení respondentů, kteří odevzdali vyplněné dotazníky podle pohlaví, věku, ekonomické aktivity a vzdělání zobrazují následující grafy.

**Graf 4.7: Grafy zobrazující složení respondentů**





**Zdroj: Vlastní zpracování**

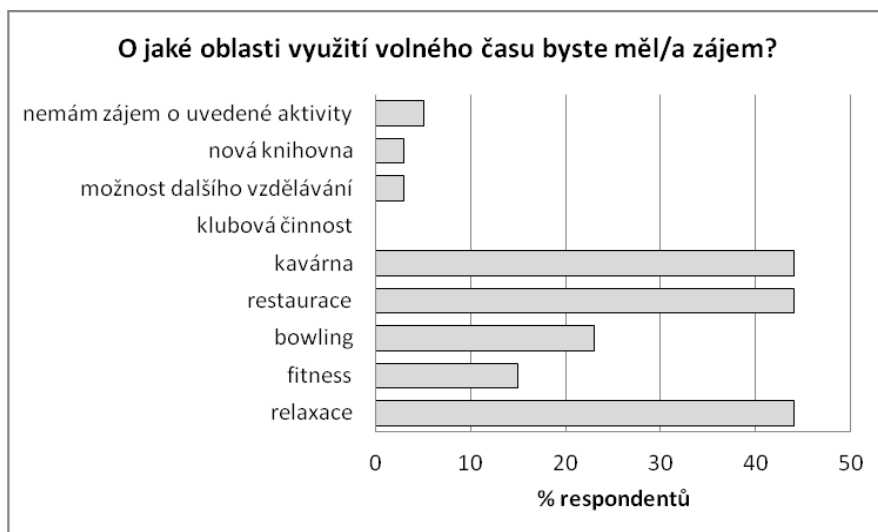
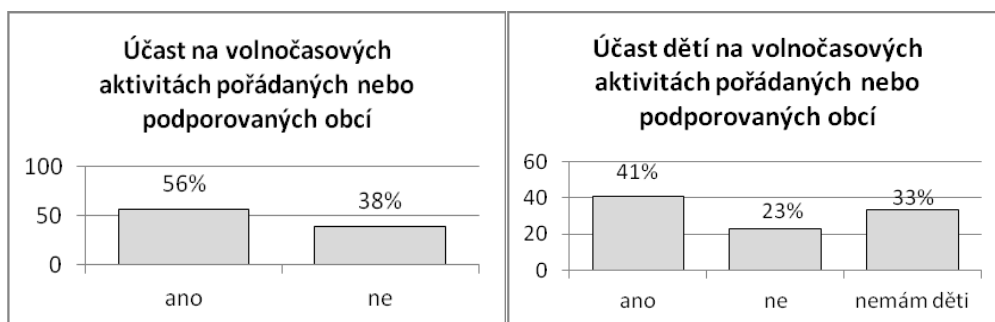
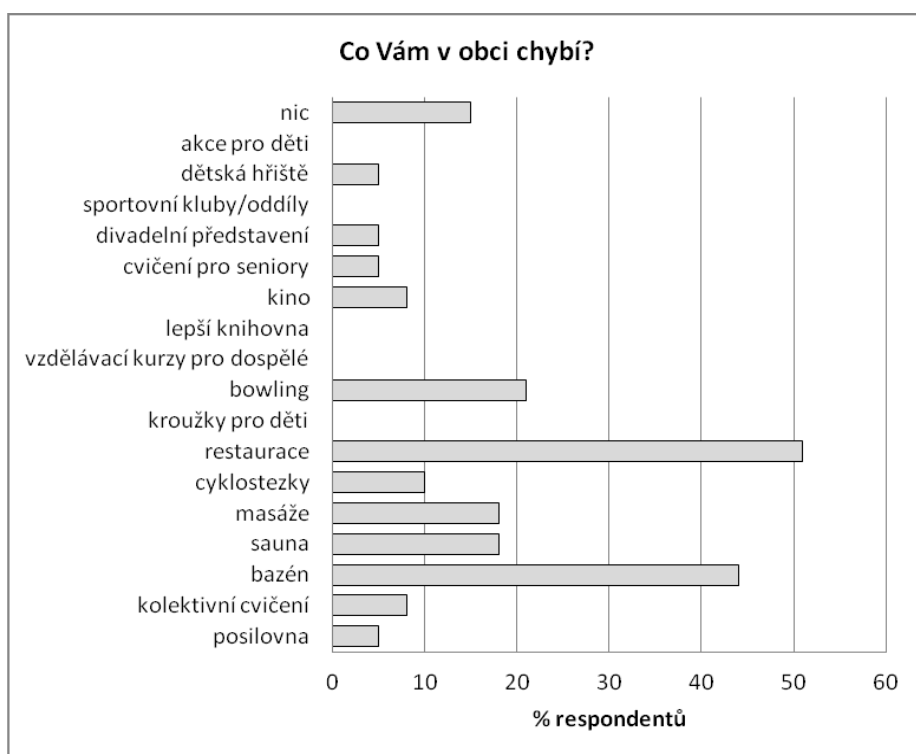
Většina dotazovaných respondentů byly ženy. Dotazníky vyplnili respondenti všech věkových kategorií, převážně ve věku 19 – 49 let. Téměř polovina dotazovaných – 44%, dosáhlo alespoň středoškolského vzdělání s maturitou, 26% respondentů dosáhlo vysokoškolského vzdělání. Z hlediska ekonomické aktivity převažovali zaměstnané osoby – 54 %.

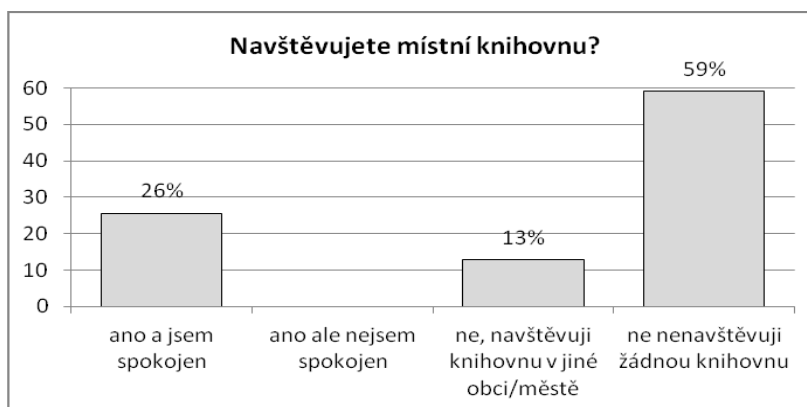
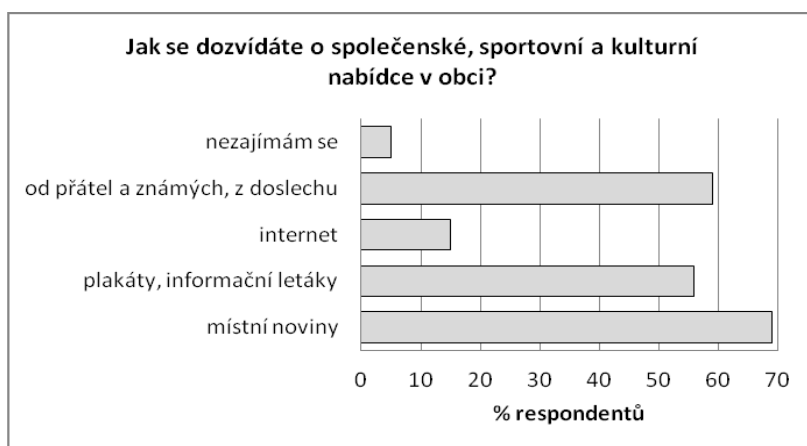
## **Výsledky výzkumu**

Výsledky výzkumu rozdělíme na tři skupiny podle uvedených cílů výzkumu.

1. Existuje v obci Řepiště dostatečný zájem o zamýšlené služby ze strany obyvatel?

**Graf 4.8: Grafy vyjadřující zájem respondentů o zamýšlené služby**



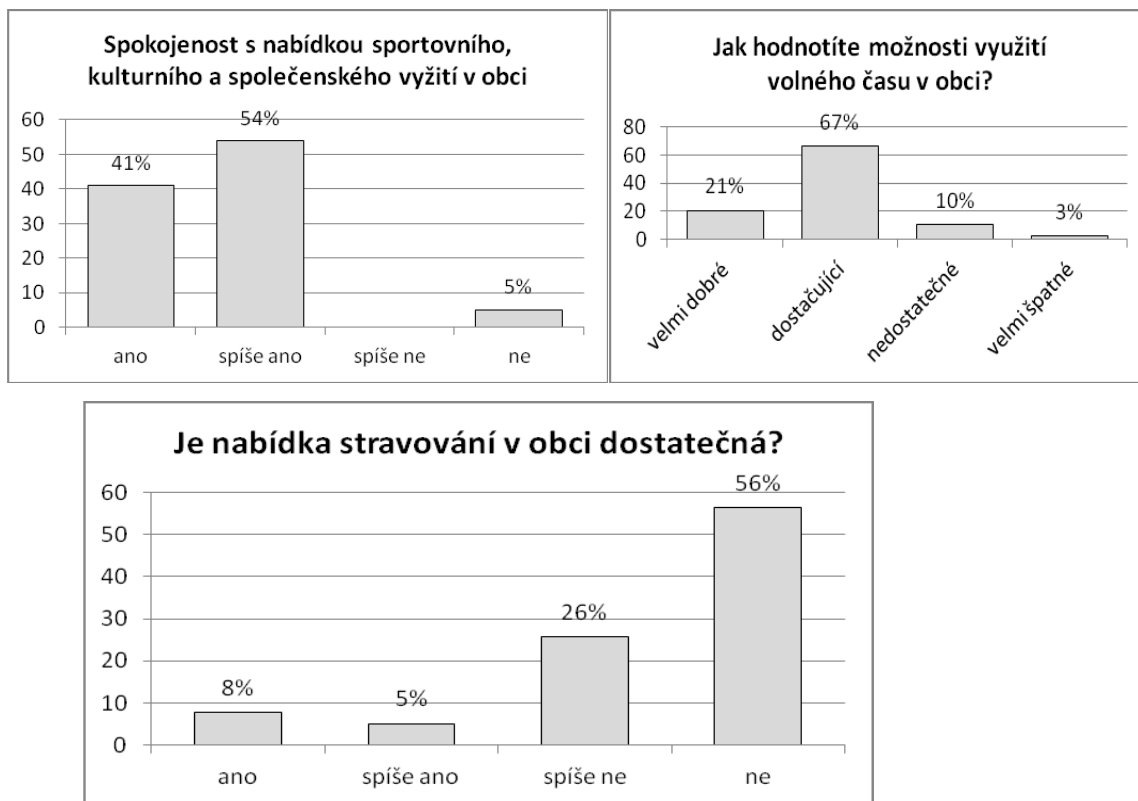


**Zdroj: Vlastní zpracování**

Otázky zaměřené na zájem respondentů o nabízené služby (otázky 7, 10, 11, 12, 13, 15) poukázaly na pociťovanou absenci restauračního zařízení, takto se vyjádřilo přes 50 % respondentů. Zároveň se prokázala aktivní účast respondentů na volnočasových aktivitách pořádaných obcí. Přes 40 % respondentů projevilo zájem o kavárnu, restauraci a služby z oblasti relaxace. Na otázku týkající se návštěvnosti knihovny odpovědělo 59% respondentů, že knihovnu vůbec nenavštěvují. Doplnující otázka se týkala způsobu, jakým se respondenti dovídají o obcí pořádaných akcích. Na prvním místě označili místní noviny – zpravodaj obce, dále se k nim informace dostanou od známých a přátel a z informačních plakátů a letáků.

2. Jak hodnotí obyvatelé obce Řepiště stávající nabídku kulturních, sportovních a volnočasových aktivit?

**Graf 4.9: Grafy vyjadřující hodnocení současné nabídky v obci**



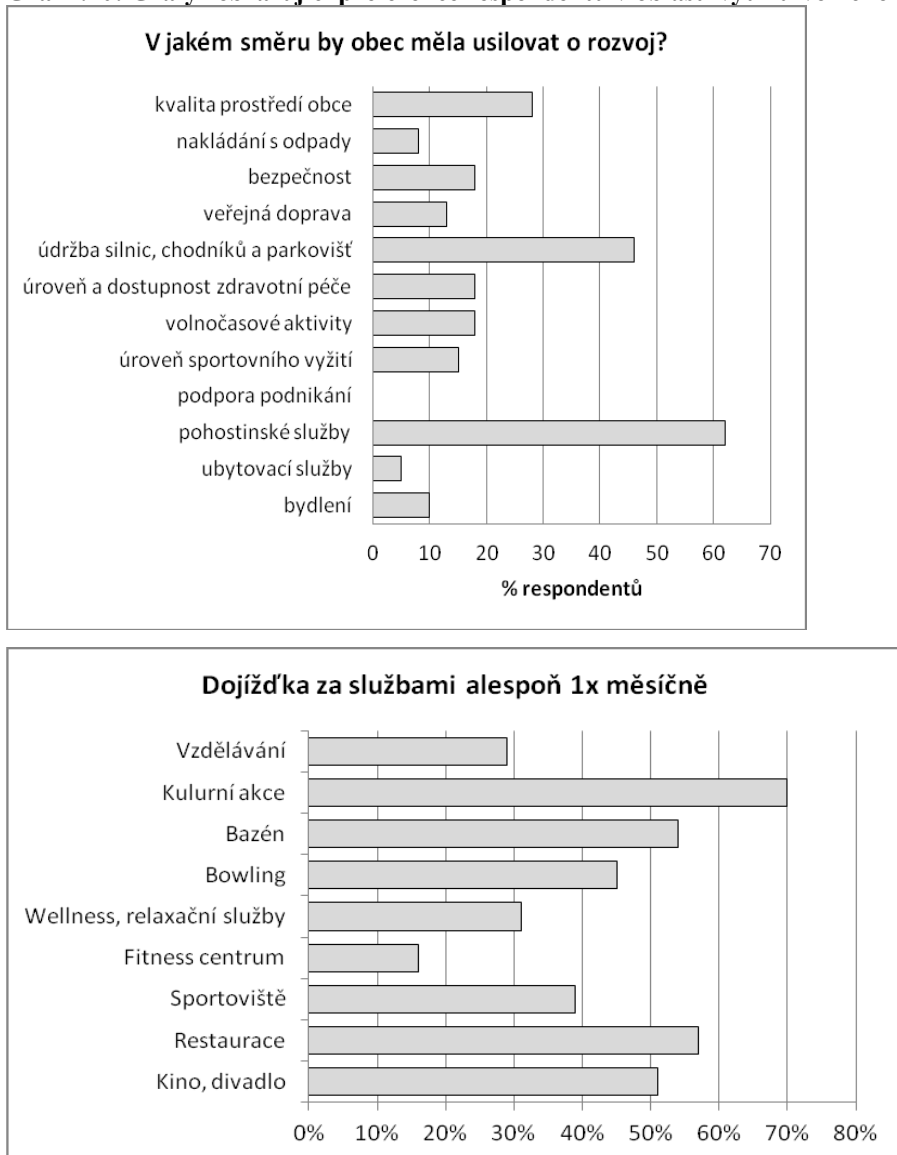
**Zdroj: Vlastní zpracování**

Další otázky se týkaly hodnocení stávající nabídky volnočasových aktivit a stravovacích služeb (otázky 6, 8, 14). Jak ukazují výše uvedené grafy, většina dotazovaných se přiklání k pozitivnímu hodnocení nabídky – spíše spokojen. 67% respondentů je s nabídkou spokojena a uvádí současnou nabídku jako dostačující. Otázka týkající se nabídky stravování prokázala její nedostatečnost (56% respondentů).



### 3. Jaké jsou preference obyvatel obce Řepiště v oblasti využití volného času?

**Graf 4.10: Grafy zobrazující preference respondentů v oblasti využití volného času**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Další otázky se týkaly preferencí respondentů (otázka 5, 9). Přes 60 % respondentů odpovědělo, že by obec měla usilovat o rozvoj pohostinských služeb. Na druhém místě (přes 40%) označili kvalitu silnic a chodníků. Nejvíce respondentů dojíždí z obce alespoň 1x měsíčně za kulturou (různé kulturní akce 70% respondentů, kino a divadlo přes 50%). Přes 50% dotazovaných navštěvuje alespoň 1x měsíčně restauraci. Naopak nejméně dotázaných obyvatel navštěvuje fitness centrum, což bychom vzhledem k plánu zavedení těchto služeb označili za slabé místo.

### Závěry vyplývající z výsledků dotazníků:

Z dotazníkového šetření vyplynula nedostatečná nabídka pohostinských služeb a poukázalo na zájem obyvatel o restauraci v obci, kterou má centrum nabízet. Vzhledem k dosti malé skupině respondentů nelze jednoznačně prokázat, zájem o ostatní služby, které má centrum nabízet. Pro dokonalejší a přesnější analýzu by bylo potřeba provést šetření znovu a hlouběji. Respondenti jsou se současnou nabídkou volnočasových aktivit převážně spokojeni a využívají jich. Dotazníky dále prokázaly účinnost volených forem propagace v místním tisku a informačních letácích a plakátech.

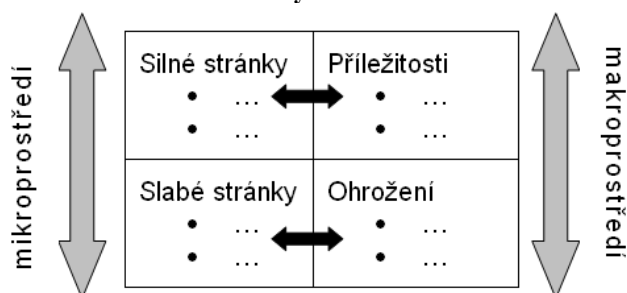
**Dotazníkové šetření neprokázalo zájem obyvatel o rozšíření poskytovaných služeb v zamýšleném rozsahu. Lze konstatovat, že nebyla prokázána dostatečná existence poptávky po těchto službách. Je však nutné upozornit na nedostatečně velký vzorek populace.**

## **4.6 SWOT analýza**

Často se v této části práce zařazuje SWOT analýza prostředí. Někdy se nazývá kombinovaná srovnávací analýza vnitřního a vnějšího prostředí a je jednou z metod analýzy trhu, která využívá faktu, že se obě analýzy mikro a makroprostředí doplňují. Vypracování SWOT analýzy ukáže subjektu jeho možnosti na trhu, konkurenční výhody ale může také poukázat na chyby, naznačit řešení možných ohrožení, jako je pokles poptávky nebo nespokojenost zákazníků.

Název SWOT analýza je složen z počátečních písmen anglických slov označujících hodnotící oblasti – Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). K posouzení mikroprostředí slouží analýza silných a slabých stránek (Strengths and Weaknesses Analysis), tedy písmena S a W. K hodnocení makroprostředí je využito písmen O a T, tedy analýzy příležitostí a hrozeb (Opportunities and Threats Analysis). Jejich souhrnem získáme kompletní analýzu marketingového prostředí – SWOT analýzu. Zároveň zde existuje úzká provázanost, kdy ze silných stránek vyplývají příležitosti a obdobně z neřešených slabých stránek mohou vznikat dané hrozby. Analýza se uvádí v jednoduché tabulce pomocí maticové struktury. Strukturu SWOT analýzy včetně provázanosti s předchozí analýzou prostředí zobrazuje obrázek 4.16.

**Obrázek 4.16: SWOT analýza**



**Zdroj:** Kašík, Havlíček, 2012, s. 45, upraveno

Předností analýzy je, že zahrnuje celé marketingové prostředí. Je velice oblíbeným nástrojem při tvorbě různých strategií a plánů.

**Tabulka 4.15: SWOT analýza konkrétního projektu v Řepištích**

Silné stránky	Příležitosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existuje velká základna potenciálních zákazníků</li> <li>Obec se stala držitelem ocenění „Vesnice roku 2012 MSK“</li> <li>Obec má dobré silniční propojení s Ostravou a Frýdkem-Místkem</li> <li>V obci je vyšší úroveň vzdělání oproti průměru okresu a kraje</li> <li>V těsné blízkosti obce se nachází železniční trať propojující Frenštát pod Radhoštěm, Frýdek-Místek a Ostravu</li> <li>Obec má výhodnou polohu mezi městy Ostrava a Frýdek-Místek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Roste počet obyvatel v obci</li> <li>Existuje zde kladné migrační saldo</li> <li>V posledních letech se začalo zvyšovat množství návštěvníků kraje</li> <li>Na území dopadu se nenachází žádné zařízení podobného charakteru, poskytující tak širokou nabídku služeb</li> <li>Na území obce se nachází několik církevních pamětihodností</li> <li>Obec zaznamenává snižující se trend nezaměstnanosti</li> <li>V obci je velké množství podnikatelských subjektů</li> </ul>
Slabé stránky	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> <li>V kraji je nízká úroveň mezd</li> <li>V rámci kraje i okresu je mnohem vyšší počet uchazečů o práci než počet volných míst</li> <li>Vyskytuje se zde hluk a občasné zápachy z Biocelu Paskov</li> <li>Obec má nedokončenou síť kanalizace</li> <li>Územní plán zahrnuje těžební plochu s haldami vytěženého materiálu po těžbě uhlí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na území obce existují 2 zařízení, které poskytují pohostinské služby</li> <li>Existuje poměrně velký počet restauračních zařízení v území dopadu projektu</li> <li>Dotazníkové šetření neprokázalo zájem o plánované sportovní relaxační služby</li> </ul>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## 4.7 Marketingový mix

Marketingovým mixem označujeme základní marketingové nástroje, které ovlivňují chování a rozhodování uživatelů projektu. Běžně jsou užívány 4 nástroje, tzv. metoda 4P<sup>15</sup> (odvozeno od začátečních písmen):

- Product - produkt
- Price – cena
- Place – místo, distribuce
- Promotion – propagace

Uvedená metoda „4P“ je tou nejčastěji používanou - základní, ne však jedinou metodou. Klasické 4P mohou být doplňovány o další „P“, uvádí se až 10 prvků – 10P, využívá se také jiných koncepcí (např. 4C, 4S, 4A). K rozšiřování marketingového mixu dochází kvůli složitosti a specifčnosti produktů. Pro některé produkty je pojetí „4P“ příliš úzké a je potřebné jej doplnit nebo upravit na míru produktu.

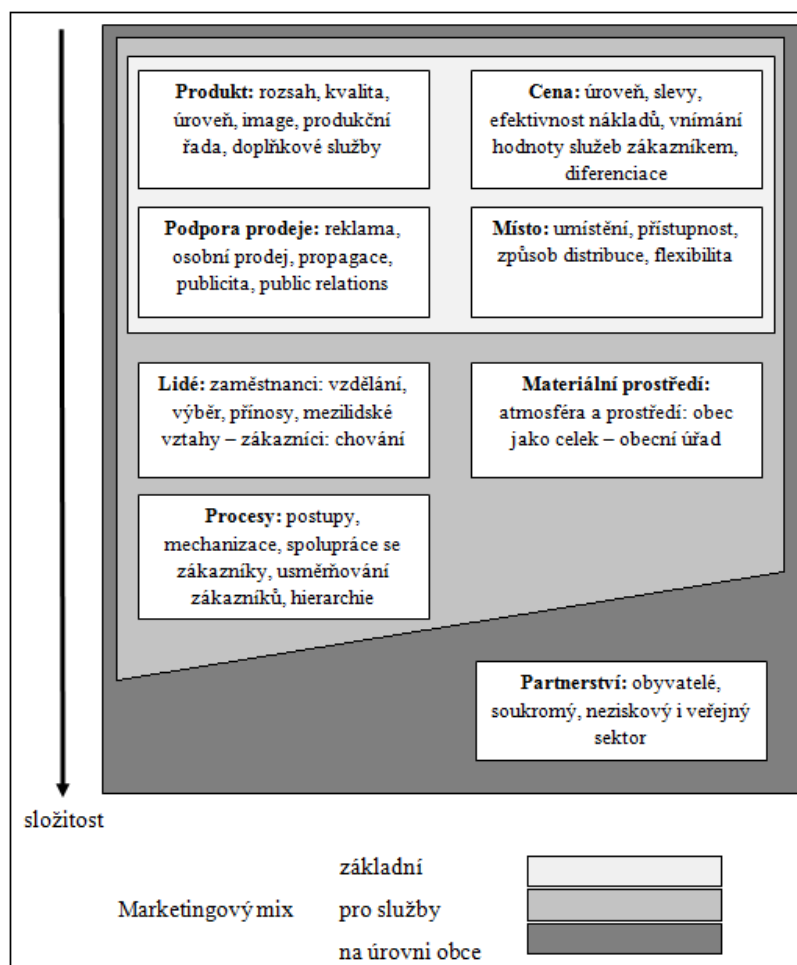
V následujícím obrázku č. 4.17 je uveden marketingový mix pro služby, složený ze „7P“, a rozšířený marketingový mix pro potřeby obcí, který je doplněn ještě o osmý prvek. V případě tohoto konceptu pro služby jsou základní prvky doplněny o lidský faktor, který produkt realizuje, materiální prostředí, kde a jak je produkt nabízen, a procesy, pomocí kterých se produkt dostane ke konečnému uživateli. V případě obcí byl zařazen osmý prvek – partnerství, který spočívá ve spolupráci subjektů v obci při tvorbě municipálního produktu.

Prvky marketingového mixu jsou úzce provázané, protože je uživatel vnímá jako jeden celek. Nedostatečné propracování jednoho prvku může ohrozit postavení produktu projektu, stejně tak nemůže dokonalé propracování jednoho prvku jeho postavení zachránit. Marketingový mix je sestavován na míru stanoveným cílovým skupinám, což poukazuje na provázanost se segmentací trhu. Marketingový mix nelze zpracovat bez předchozích marketingových analýz.

---

<sup>15</sup> Označení 4P zavedl E. Jerom McCarthy z Minnesota State University v USA.

**Obrázek 4.17: Marketingový mix základní, pro služby a na úrovni obce**



**Zdroj:** Malinovský, Sucháček, 2006, s. 455

Pro účely zpracování praktické části této práce poslouží dostatečně základní koncept marketingového mixu.

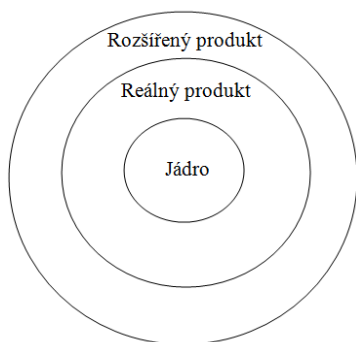
#### 4.7.1 Produkt

„Produktem rozumíme „cokoliv, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky“. (Kotler, 2007, s. 615)

Marketing je zaměřen především na nemateriální podstatu produktu. „Produkt by měl konkretizovat potřeby, přání, požadavky a očekávání zákazníků, odpovídat svými charakterovými vlastnostmi požadovanému užitku a účelu využití.“ (Jakubíková, 2008, s. 158)

Jedná se o konkrétní popis produktu, užitků, které přináší uživatelům, charakteristika jeho vlastností a kvality. Tuto část produktu nazýváme z marketingového hlediska jádrem produktu. Další složkou produktu je reálný produkt. Jedná se o upřesňující popis – balení, design, vybavení, apod. Poslední složkou je rozšířený produkt, který zahrnuje doplňující služby a zázemí produktu.

**Obrázek 4.18: Základní složky produktu**



**Zdroj: Foret, 2012, s. 101**

Realizací projektu budou v Řepištích poskytovány chybějící pohostinské služby a služby sportovně-relaxačního charakteru.

Výstupy projektu:

- Sportovní část
  - fitness sál 1 (pro aerobic, jógu, cvičení s míči, cvičení s dětmi, spinning)
  - fitness sál 2 (posilovací stroje)
  - sportbar
- Wellness část
  - sauna
  - masáže
- Společenská část
  - restaurace se salonkem
  - bowling
  - klubovna a zasedací místnost
  - knihovna
  - ubytovací kapacita
- Zázemí pro obsluhu
- Parkoviště

Současná knihovna sídlí v budově obecního úřadu v prostorách, které by mohly být využity jako zasedací místnost, která na úřadě chybí. Projekt zahrnuje novou knihovnu.

V rámci sportovní části vzniknou dva sály. První bude sloužit pro kolektivní cvičení, konkrétně se jedná o aerobic, jógu, zdravotní cvičení s míči, cvičení s dětmi a spinning. Sál bude vybaven kvalitním povrchem pro sportovní činnosti a zrcadly. Další vybavení sálu bude 9 gymnastických míčů, 9 spinningových kol, 11 párů lehkých činek a 11 karimatek na cvičení. Lekce cvičení povedou certifikované lektorky, které zde budou zaměstnány na základě dohody o pracovní činnosti. Provoz sálu se bude řídit nastaveným rozvrhem. Ve volných hodinách, kdy není sál využíván, je možné jeho pronajmutí. Ve druhém sálu budou umístěny základní posilovací stroje a činky.

Wellness část bude obsahovat malou místnost s masážním stolem, která bude pronajímána masérce, a saunu pro 8 osob. Společně pro sportovní část a wellness část bude dámská a pánská šatna se sprchami a sportbar s dětským koutkem, kde se zákazníci budou moci objednávat, platit, půjčovat prostěradla a zakoupit si základní občerstvení a nápoje.

Třetí část zařízení, společenská část, zahrnuje restaurační zařízení (vč. WC, kuchyně a skladu potravin). V letních měsících bude k dispozici také terasa. K restauraci bude dále připojen bowling s dvěma drahami a salonek s možností pronájmu pro sešlosti, oslavy a svatby. Prostory restaurace budou pronajímány provozovateli restaurace. Ve druhém patře pak bude umístěna nová knihovna, klubovna, zasedací místnost a ubytovací kapacita - dva malé pokoje, každý pro dvě osoby, se společným sociálním zařízením. Komplex bude dále zahrnovat zázemí pro obsluhu a parkovací místa pro návštěvníky a pracovníky centra.

#### **4.7.2 Cena**

Cena vyjadřuje protihodnotu, za kterou produkt směňujeme. Jednoduše řečeno vyjadřuje to, co za produkt požadujeme, nejčastěji v peněžních jednotkách za určité množství jednotek.

Pro různé subjekty má cena různý význam. Z makroekonomického hlediska ji vnímáme jako regulační mechanismus, který vytváří rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou na trhu. Pro prodejce je zdrojem příjmu a tržního podílu. Cena je jediná složka marketingového mixu, která produkuje příjem. Z pohledu kupujícího jde o finanční částku, kterou musí vynaložit na koupi produktu.

**Tabulka 4.16: Funkce ceny v tržní ekonomice**

Regulační	Jedná se o základní funkci ceny, cena vystupuje jako tržní regulátor dvou základních tržních sil, tj. nabídky a poptávky
Rozdělovací	Cena je nástrojem rozdělování důchodů
Alokační	Cena plní úlohu nástroje rozmístění disponibilních zdrojů ekonomických subjektů
Kriteriární	Cena je jedním z důležitých kritérií rozhodování o koupi
Informační	Cena je nositelem informací o situaci na trhu, zejména o stavu nabídky a poptávky
Racionalizační	Cena vystupuje jako nástroj racionálního působení na stav poptávky
Evidenční	Cena je měřítkem ekonomické činnosti

**Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 217**

Jedná se o prvek, který je velice silně vnímán zákazníky a hraje silnou roli v jejich rozhodovacím procesu. Velice jednoduše se nechají cenou ovlivňovat. Vyhledávají nejnížší či nepříjemnější ceny a mnohdy se nechají zlákat promyšlenými cenovými strategiemi. Kvalitně zpracovaná cenová strategie může zaručit konkurenceschopnost produktu na trhu.

„Základním kritériem pro posuzování ceny zůstává užitek (užitná hodnota, užitečnost), jenž může být postižen různými kritérii, například vztahem ceny a kvality, vztahem mezi cenou a značkou, vnímáním ceny různými segmenty trhu, vztahem ceny vlastního a konkurenčního produktu, vztahem mezi cenou minulou, přítomnou a očekávanou budoucí (inlace, sezona, móda).“ (Jakubíková, 2008, s. 218)

Ceny musejí být přesně definovány, uvedeno za co platíme a v jakém množství. Výhodné a pro uživatele velice lákavé je vytvoření cenových balíčků, zvýhodněných cen nebo slev. Všechny tyto složky musí být v marketingovém mixu definovány.

Existuje mnoho způsobů, jakým stanovit správnou cenu, takovým způsobem aby byl zákazník spokojen a zároveň aby nesla zisk. Nejpoužívanějšími metodami určení ceny je odvození od nákladů, poptávky a konkurence.

V našem případě se zaměříme na nákladově orientovanou tvorbu cen. Cílem tvorby ceny pomocí nákladů je stanovit cenu tak, aby byly pokryty náklady na vývoj, výrobu, distribuci, prodej, marketing a také odměna za úsilí a riziko. Nejnižší možnou cenou je tedy úroveň nákladů. Tato metoda je v praxi nejčastější přesto však musíme vždy brát v úvahu také vnímání ceny zákazníkem a konkurenční ceny, neboť konečná cena je to, na co zákazník reaguje, porovnává se svým vnímáním hodnoty produktu a také s konkurenčními cenami.



Z důvodu rozsahu není stanovení cen záměrem práce. Uvedeme však alespoň přibližnou kalkulaci ročních nákladů na provoz, na základě které by se dále určovala cena.

Zdrojem údajů je projektová dokumentace projektu „Doplnění služeb cestovního ruchu s. o. „Region slezská brána“ o sportovně-relaxační centrum Řepiště“. Jedná se o projekt, který neobstál ve výzvě dotačního titulu ROP Moravskoslezsko oblasti podpory – Výstavba, revitalizace a modernizace turistické infrastruktury, doprovodných služeb a atraktivit cestovního ruchu v roce 2009.

V našem projektu kulturního centra se sportovně-relaxační částí počítáme, že část restaurace s bowlingem by byla pronajímána. Pronájemce by platil veškerou svou spotřebu. Kalkulace se tedy vztahuje na služby sportovně relaxační části. Při určování nákladů bereme v úvahu provoz centra 6 dní v týdnu, 7 hodin denně, 310 dní v roce. Provoz sauny byl stanoven na 186 dní v roce. Ceny vč. DPH aktuální pro rok 2013.

Objekt bude vytápěn zemním plynem. Na pozemku se nachází středotlaký plynovod. Dalším důvodem volby zemního plynu je jeho nižší zátěž vůči životnímu prostředí a úsporný následný provoz.

Vytápění objektu plynem:

Topné období: 225 dní

Topný provoz: 8 hodin

Průměrná spotřeba tepla na vytápění: 19,52 kW/h

Cena plynu za kWh: 1,50582 Kč

**Celkový roční náklad:** 52 908 Kč (225 x 8 x 19,52 x 1,50582)

Mzdy:

Pracovní pozice	Úvazek	Požadavky na vzdělání	Hrubá mzda	Odvody
Provozní	1	Střední bez maturity	15 000	5 100
Údržbář	0,5	Střední bez maturity	7 500	2 550
Uklízečka	0,5	Základní	5 000	1 700
Celkem			25 500	9 350

**Mzdy za rok:** 418 200 Kč/rok ((25 500 + 9 350) x 12)

Elektřina (světla, vzduchotechnika, technologické vybavení...) <sup>16</sup>:

Vytížení: 20 %

Spotřeba: 26,9 kW/h

Cena za kWh: 4,95 Kč

**Celková cena za rok:** 57 789 Kč  $(26,9 \times 7 \times 310 \times 4,95 \times 0,2)$

Vodné stočné <sup>17</sup>:

Spotřeba vody veřejných WC za rok: 224,8 m<sup>3</sup>

Spotřeba vody WC pro personál za rok: 15,5 m<sup>3</sup>

Spotřeba vody veřejných sprch za rok: 142,3 m<sup>3</sup>

Spotřeba vody chladících sprch za rok: 40,92 m<sup>3</sup>

Cena za m<sup>3</sup>: 70,28 Kč

**Celková cena za rok:** 29 765 Kč  $((224,8 + 15,5 + 142,3 + 40,92) \times 70,28)$

Další náklady:

Praní prostěradel (sauna): 15 625 Kč (7 návštěvníků denně, 12 Kč za praní prostěradla, 186 dní provozu sauny)

Pojistka objektu: 15 000 Kč

Poplatky OSA za 2 CD přehrávače: 3 240 Kč (sazba 135 Kč za jeden přehrávač, 2 ks přehrávačů, 12 měsíců)

Revize elektřiny, plynu, hasičských přístrojů, hadic, hromosvodů odhadem 3 800 Kč ročně

#### **Shrnutí ročních nákladů:**

Vytápění plynem:	52 908 Kč
Mzdy:	418 200 Kč
Elektřina:	57 789 Kč
Vodné stočné	29 765 Kč
Ostatní náklady	37 665 Kč $(15 625 + 15 000 + 3 240 + 3 800)$
<b>Celkem:</b>	<b>596 327 Kč</b>

---

<sup>16</sup> Variabilní náklad, jeho výše je závislá na množství návštěvníků

<sup>17</sup> Variabilní náklad, jeho výše je závislá na množství návštěvníků

### 4.7.3 Místo

Místo v marketingu chápeme jako distribuci produktu. Řešíme zde, kde bude produkt poskytován a jak se k němu uživatel dostane. „Cílem distribuce je poskytnout kupujícím požadované produkty na dostupném místě, ve správném čase a v takovém množství, jaké potřebují.“ (Foret, 2012, s. 119) Prvek marketingového mixu řeší dostupnost produktu k zákazníkovi z hlediska času (otevírací doba, rezervační systém...) a místa (dostupnost, vzdálenost, dopravní spoje...).

Veškeré výstupy projektu budou nabízeny v místě realizace projektu, tzn. obec Řepiště.

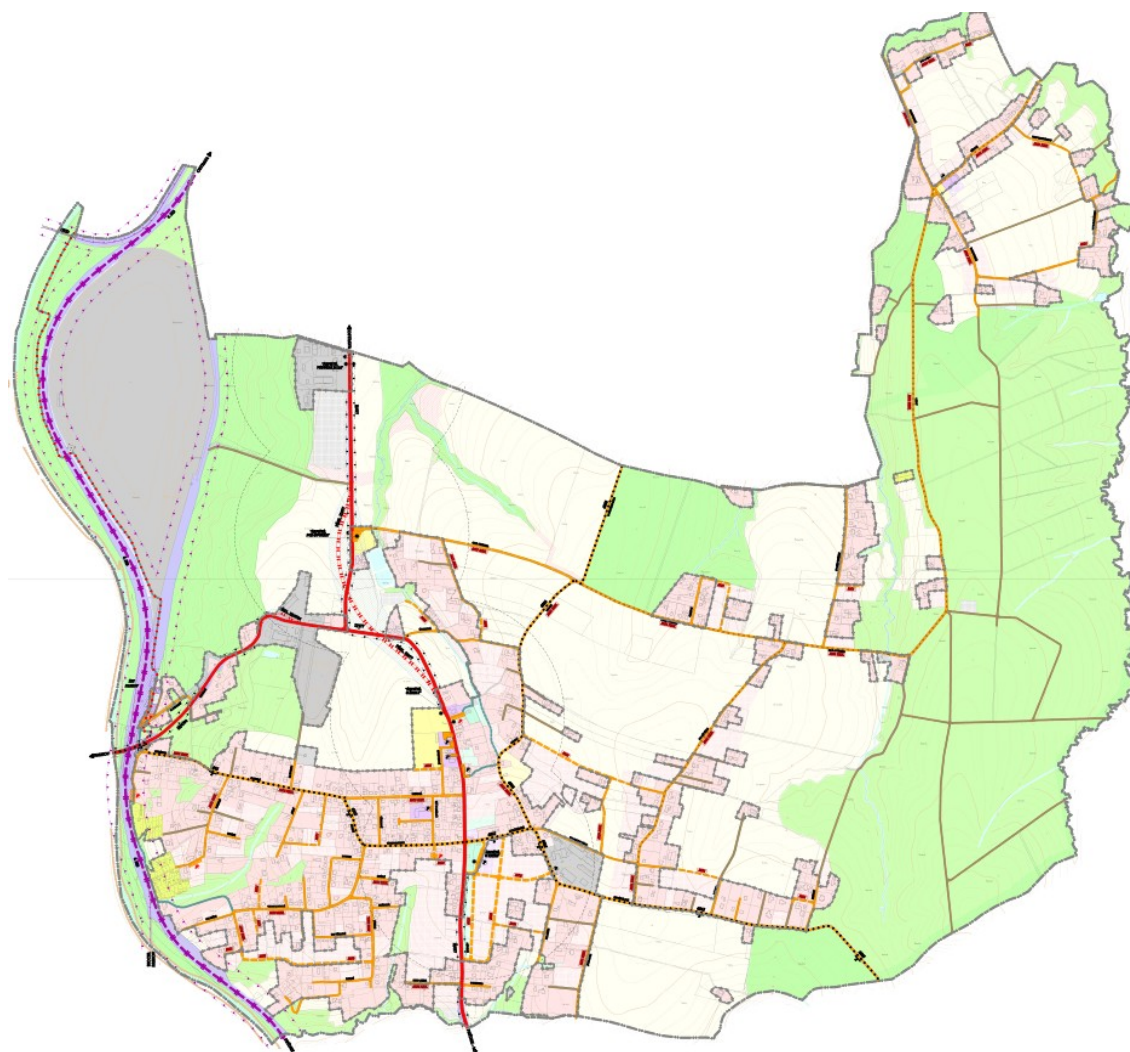
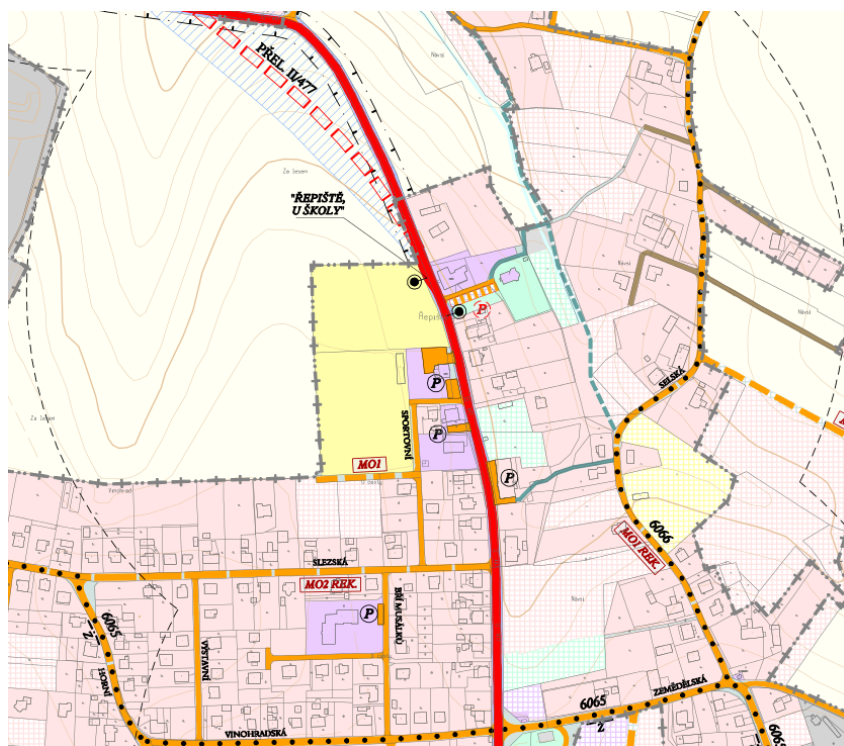
Lze konstatovat, že silniční spojení zařízení s okolím je poměrně na dobré úrovni. Kolem místa, kde má být zařízení vystavěno vede hlavní silnice II. třídy spojující Frýdek-Místek přes Řepiště s Vratimovem a Pakovem. Horší situace je v případě využití hromadné dopravy.

Silniční dopravní dostupnost zařízení z obcí v území dopadu:

- Paskov je od Řepiště vzdálen pouhé 3 km a doba jízdy autem nezabere ani 10 minut. Autobusové spojení je slabé. Jezdí zde pouze 3 dálkové linky a to v ranních hodinách v pracovních dnech. Díky krátké vzdálenosti není problém dojít pěšky do 30-ti minut.
- Žabeň se nachází ve vzdálenosti 7 km od Řepiště. Autobusové spojení neexistuje, jedine s přestupy ve Frýdku-Místku. Doba jízdy autem je 15 minut.
- Vzdálenost mezi Řepištěm a Sedlišti je 5 km. Autobusové spojení zde také neexistuje. Doba jízdy autem činí 10 minut.
- Vratimov je výborně napojen pomocí městské hromadné dopravy Ostrava. Vzdálenost mezi obcemi je 5 km, necelých 10 minut jízdy autem. V pracovní dny zde jezdí 32 spojů MHD Ostravy, o víkendech 17 spojů.
- Václavovice jsou od Řepiště vzdálené 9,7 km, tj. 15 minut jízdy autem. Autobusové spojení neexistuje, stejně jako v případě Žabně, pouze přes Frýdek-Místek.

V následujícím obrázku je uvedena dopravní infrastruktura v obci a v místě zamýšlené výstavby centra. Jedná se o územní plán, kde jsou zakresleny jak parkoviště, tak silnice a cyklostezky.

Obrázek 4.19: ÚP obce z roku 2010 – dopravní výkres



STAV	NÁVRH	ÚZEMNÍ REZERVA	
			CELOSTÁTNÍ ŽELEZNIČNÍ TRATĚ S OZNAČENÍM (NÁVRH ZDVOUKOLEJNĚNÍ A OPTIMALIZACE)
			SILNICE II. A III. TŘÍDY S OZNAČENÍM
			MÍSTNÍ KOMUNIKACE *
			ÚČELOVÉ KOMUNIKACE
			VÝZNAMNÉ KOMUNIKACE PRO CHODCE
			SAMOSTATNÉ STEZKY PRO CYKLISTY / CYKLISTICKÉ A CYKLOTURISTICKÉ TRASY VEDENÉ PO OSTATNÍCH KOMUNIKACÍCH S OZNAČENÍM (dle Klubu českých turistů)
			PARKOVACÍ (P) A MANIPULAČNÍ PLOCHY (BEZ OZNAČENÍ)
			ZASTÁVKY HROMADNÉ DOPRAVY OSOB AUTOBUSOVÉ / ŽELEZNIČNÍ
			OBALOVÁ KŘIVKA DOSTUPNOSTI ZASTÁVEK AUTOBUSOVÉ HROMADNÉ DOPRAVY OSOB (400 m)

Zdroj: Územní plán obce Řepiště, 2010

Z územního plánu je patrné, že se u místa výstavby centra nachází hned několik parkovišť. Součástí projektu má být navíc vlastní parkoviště pro objekt. Je zde vyznačena také řada stezek pro cyklisty procházejících obcí. Pro cyklisty je tedy možné dostat se z Řepiště do všech okolních obcí, trasy vedou směrem na Vratimov, Paskov, Lískovec i Sedliště. Vybudovaná je také trasa kolem řeky Ostravice.

Provozní doba a kapacita služeb je uvedena v tabulce 4.17. Všechny služby budou provozovány celoročně, pouze sauna bude v provozu 7 měsíců (říjen – duben).

V případě kolektivního cvičení, sauny, ubytování a bowlingu budou nutné rezervace míst. Objednávat se zákazníci budou moci prostřednictvím e-mailu, telefonicky nebo osobně v centru.

**Tabulka 4.17: Provozní doba a kapacita služeb**

Služba	Provozní doba	Kapacita
Fitness sál 1	Út - Ne 14:00 – 21:00 <sup>18</sup>	
• Aerobic	3x týdně	10 osob
• Jóga	3x týdně	10 osob
• Cvičení s míči	2x týdně	8 osob
• Cvičení s dětmi	2x týdně	10 osob
• Spinning	3x týdně	8 osob
Fitness sál 2 (posilovací stroje)	Út – Ne 14:00 – 21:00	10 osob/h
Sauna (smíšená)	Út - Ne 14:00 – 21:00	8 osob/h
Masáže	Dle pronajímatele <sup>19</sup>	1 osoba/masáž
Bowling	Po-Čt 16:00-22:00 Pá-Ne 16:00-23:00	2 dráhy, 1 dráha má kapacitu 8 osob
Dětský koutek	Út - Ne 14:00 – 21:00	5 dětí
Parkoviště	Bez omezení	10 míst
Pokoj pro 2 osoby č. 1	Dle objednávek	2 osoby (příp. 1 přistýlka)
Pokoj pro 2 osoby č. 2	Dle objednávek	2 osoby (příp. 1 přistýlka)
Restaurace	Dle pronajímatele <sup>20</sup>	25 osob
Terasa		15 osob
Salonek		25 osob

**Zdroj: Vlastní zpracování**

#### 4.7.4 Propagace

Tento prvek marketingového mixu se nazývá také komunikace. Jedná se o způsob informování cílových skupin o produktu, jeho vlastnostech, ceně i místech prodeje. Propagace je pro spotřebitele nejvíce viditelnou složkou marketingového mixu, se kterou se setkáváme každodenně. Jejím nejznámějším nástrojem je reklama, proto se mnoha lidem vybaví jako první věc při vyslovení pojmu marketing.

Reklama je forma neosobní komunikace a slouží ke zviditelnění a zvýšení povědomí o produktu prostřednictvím placených médií. K propagaci touto formou lze využívat různých způsobů – tisková reklama (inzeráty v novinách, letáky, brožury), rozhlasová a televizní reklama, venkovní reklama (billboardy, zastávky hromadné dopravy, vitríny...) a pohyblivá

<sup>18</sup> Bude možné sál pronajmout mimo vymezený rozvrh cvičení

<sup>19</sup> Místnost pro masáže bude mít pronajatou masérka, provozní doba bude závislá na objednávkách masáží

<sup>20</sup> Restaurace bude v pronájmu, provozní dobu si stanoví sám nájemce

reklama (na dopravních prostředcích, autech...). Reklamou můžeme oslovit velice široké spektrum zákazníků, což si také vybírá svou daň v podobě vyšších finančních nákladů.

Reklamní propagace není jediným nástrojem marketingové komunikace. Dalšími nejčastěji využívanými jsou podpora prodeje, public relations (vztahy s veřejností), osobní prodej a direct marketing (přímý marketing).

Podpora prodeje zahrnuje aktivity, které stimulují prodej zatraktivněním produktu zákazníkům, kdy jim poskytneme něco velice výhodně, ne-li zdarma (slevy, výprodeje, zvýhodněná balení, soutěže, vzorky zdarma, předváděcí akce, dárkové předměty, apod.). Umožňuje vyzkoušení produktu a tím zvyšuje jeho šanci na získání zákazníka. Podporu prodeje lze použít jen krátkodobě. Je finančně náročnější, ale za to velice účinná. Její působení na zákazníka je okamžité.

Úkolem public relations je vybudování dobrého vztahu s veřejností a okolím, vytvoření a udržení dobré image. Využívá se sponzoringu, pořádání společenských akcí, prezentací, lobbování, spolupráce s tiskem a médií. Touto formou se především zvyšuje povědomí potenciálních zákazníků o produktu.

Osobní prodej je založen na přímém kontaktu se zákazníkem „z očí do očí“. Jeho výhodou je okamžitá zpětná vazba a možnost reagovat na osobnost zákazníka. Jako příklad můžeme uvést všem známé domácí prezentace výrobků založené na skupinovém tlaku k podpoře prodeje. Prodejce prezentuje výrobky skupině přátel v jejich domácím prostředí, mohou si výrobky vyzkoušet a navzájem se ovlivňují. Této formy se využívá zejména pro zboží dlouhodobé spotřeby, služeb a pro mezipodnikové trhy. Nevýhodou osobního prodeje jsou velice vysoké náklady na provize prodejců a cestovné.

Úkolem direct marketingu je neoslovovat celou širokou škálu zákazníků ale soustředit se konkrétně, cíleně na zákazníky, pro které může být nabídka zajímavá. Využívá se písemné, telefonické nebo elektronické formy komunikace, např. zasílání letáků do schránek, zasílání e-mailů, telefonické kontaktování (stále častěji prostřednictvím mobilních telefonů), zasílání katalogů apod.

V případě našeho projektu bude propagace začleněna do stávajících propagačních aktivit obce a okolních obcí.

Formy propagace:

- zpravodaje obcí:
  - Zpravodaj obce Řepiště – vychází 5x ročně na území obce Řepiště
  - Paskovský zpravodaj – vychází 6x ročně na území obce Paskov
  - Zpravodaj obce Žabeň – Žabeňák – vychází 4x ročně na území obce Žabeň
  - Sedlišťský zpravodaj – vychází 12x ročně na území obce Sedliště
  - Vratimovské noviny – vychází 11x ročně na území obce Vratimov
  - Václavovický informátor – vychází 8x ročně na území obce Václavovice
- tištěné materiály – propagační plakáty, které budou umístěny na obecních úřadech a vývěsních tabulích obcí v území dopadu projektu v době konání různých akcí a jako propagace pro slavnostní otevření.

Předpokládané náklady:

- plakáty velikosti A3, výroba 50 ks plakátů, cena 1 plakátu cca 15 Kč
  - celková cena  $50 * 15 = 750$  Kč
  - o výlep plakátů by se starali pracovníci obecního úřadu
- nové internetové stránky celého komplexu, vč. již stojící tělocvičny a venkovního hřiště – stránky budou poskytovat veškeré údaje, které by běžný zákazník mohl potřebovat znát, budou k dispozici aktuální informace, nabídka služeb, akce, ceník, otevírací doba, fotogalerie, kontaktní údaje. Dále by tato forma propagace obsahovala také odkaz na stránky obce Řepiště.

Předpokládané náklady: v rozmezí 500 – 1 000 Kč ročně

- stávající stránky obce Řepiště a okolních obcí:
  - Řepiště - [www.repiste.eu](http://www.repiste.eu)
  - Paskov – [www.mesto-paskov.cz](http://www.mesto-paskov.cz)
  - Žabeň – [www.zaben.cz](http://www.zaben.cz)
  - Sedliště – [www.sedliste.cz](http://www.sedliste.cz)
  - Vratimov – [www.vratimov.cz](http://www.vratimov.cz)
  - Václavovice – [www.obecvavclavovice.cz](http://www.obecvavclavovice.cz)



## 5 Zhodnocení proveditelnosti projektu z pohledu marketingové strategie

Marketingovou strategii můžeme chápat jako určité sladění potřeb našich cílových zákazníků s námi nabízenými službami. Pro tento proces je nutné dostatečně znát makroprostředí a mikroprostředí projektu.

„Marketingová strategie je vlastně marketingová logika, s jejíž pomocí chce podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů. Měla by se také věnovat tržním segmentům, na které se společnost zaměří. Ty se liší svými potřebami a požadavky, reakcemi na marketing a rentabilitou. Společnost by měla své úsilí zaměřit na ty tržní segmenty, ve kterých se může z konkurenčního hlediska nejlépe uplatnit.“ (Kotler, 2007, s. 112)

Marketingová strategie má dle Kašíka a Havlíčka (2012) za úkol dostat správný produkt ve správný čas na správné místo, za správnou cenu a za přispění přiměřené komunikace.

Vybraný projekt kulturního centra Řepiště je značně rozsáhlý. Je proto zcela namístě důkladně zhodnotit jeho proveditelnost a účelnost. Provedené analýzy makro a mikro prostředí přehledně shrnuje SWOT analýza. Významným poznatkem makroanalýzy je rostoucí počet obyvatel kladným migračním saldem. Lze tedy předpokládat, že jsou Řepiště pro potenciální obyvatele atraktivním místem pro život. Má sice poměrně vysokou míru nezaměstnanosti, musíme ale brát na vědomí, že v rámci Moravskoslezského kraje se s tímto problémem potýká prakticky každá obec. Další informace podporující tvrzení atraktivity obce, je také vysoký počet podnikatelských subjektů. Viditelným problémem přírodního prostředí je blízký podnik na výrobu buničiny, který způsobuje hluk a občasný zápach. Tento problém je jizvičkou na jinak rozvíjející se obci Řepiště. Účinné rozvojové aktivity vedení města byly oceněny v roce 2012 oceněním „Vesnice roku Moravskoslezského kraje“.

V analýze mikroprostředí byly vymezeny 4 cílové skupiny projektu. Rozsah nabízených služeb centra je široký a je schopen uspokojit i širokou škálu zákazníků. Podle nabízených služeb byly logicky vymezeny cílové skupiny zaměstnaných žen a mužů, u kterých se předpokládá využívání prakticky všech nabízených služeb, dále skupina v důchodovém věku, pro kterou je atraktivní nabídka masáží, a poslední skupinou jsou studenti a žáci, v jejichž případě se předpokládá užívání knihovny. Nezaměstnané osoby byly vyloučeny z důvodu

nižších příjmů, a tedy menší pravděpodobnosti, že budou služeb využívat. Vzhledem k velké rozloze území dopadu projektu a početným cílovým skupinám má projekt velkou základnu potenciálních zákazníků.

Z analýzy konkurence jsme zjistili, že v území dopadu projektu neexistuje obdobné zařízení, které by nabízelo takto širokou škálu služeb. Nacházejí se zde pouze restaurační zařízení, které by mohly restauraci navrhované v rámci projektu zmenšit základnu potenciálních zákazníků (zákazník upřednostní nejbližší restauraci). V Řepištích neexistuje konkurence pro sportovně-relaxační služby. Přímo v obci se nachází dvě konkurenční restaurační zařízení. První restaurace „U Máně“ zastíní svou konkurenční výhodou polohy v centru obce svým zanedbaným vzhledem. V případě druhého konkurenčního podniku v Rakovci, který nabízí také ubytovací kapacitu a bowling, je nevýhodou jeho vzdálenější poloha a horší dostupnost z okolních obcí.

Konkurenční výhodou navrhovaného centra by byla jeho poloha v centru obce a příjemné prostředí. Nesmíme opomenout široký rozsah služeb, které se navíc vzájemně doplňují (restaurace doplňuje pohostinské služby v době konání kulturních akcí v tělocvičně, ubytovací kapacity mohou být využity při konání oslav a svateb...). **Na konkurenčním trhu se nachází prostor pro tento projekt.**

V analýze poptávky byla stanovena základna potenciálních zákazníků na základě kvantifikace cílových skupin v území dopadu projektu. **Pro všechny nabízené služby existuje dosti velká základna potenciálních uživatelů.** Skutečná návštěvnost centra však závisí na preferencích a zájmech obyvatel.

Významné bylo pro zhodnocení proveditelnosti z hlediska marketingové strategie provedení dotazníkového šetření v obci. Z analýzy získaných dat nevyplynul dostatečný zájem dotazovaných o produkt projektu ve stanoveném rozsahu. Dotazníky prokázaly pouze chybějící pohostinské služby a zájem obyvatel obce o restauraci. V ostatních oblastech byli respondenti se současným stavem nabídky volnočasových aktivit spokojeni. V případě knihovny většina dotazovaných uvedla, že žádnou knihovnu nenavštěvuje. Vyhodnocení dotazníků dále poukázalo na účinnost místního zpravodaje, kdy respondenti uvedli, že se o akcích a aktivitách pořádaných obcí dovídají nejčastěji tímto způsobem, případně z informačních plakátů a letáků. **Dotazníkové šetření neprokázalo dostatečný zájem o zamýšlené služby v daném rozsahu.**

**Provedené dotazníkové šetření poukázalo na pravděpodobně nízkou atraktivitu projektu z hlediska poptávky po kompletním produktu projektu. Zájem byl prokázán pouze u restaurace.** Musíme však brát v úvahu nízkou návratnost dotazníků a také omezenou dobu sběru dat, kvůli časovým možnostem zpracování diplomové práce.

Na základě zjištěných informací o zájmu ze strany obyvatel musíme produkt projektu označit za příliš rozsáhlý. Cenová strategie nebyla z důvodu rozsahu práce vytvořena. Tudíž tuto problematiku nemůžeme ani zhodnotit. Dopravní dostupnost autem je na dobré úrovni, nachází se zde také několik parkovišť (navíc další parkoviště je i součástí projektu), taktéž možnosti pro cykloturisty jsou výborné, problém však může nastat v nedostatečném pokrytí území dopadu hromadnou dopravou. Výborně zvolená byla forma propagace. Místní zpravodaj, stejně tak informační plakáty a letáky byly v dotazníkovém šetření označeny respondenty za nejúčinnější formu získání informací o činnostech a aktivitách v obci. Místní zpravodaj je vydáván již roky, takže by se nejednalo o náklad navíc. Informační letáky a plakáty se pohybují v přijatelných cenách. Dalším způsobem propagace byly zvoleny internetové stránky, které jsou v dnešní moderní době, dá se říci, nutností. Propagace projektu je vhodně zvolená i po finanční stránce.

**Z hlediska konkurence a velikosti cílových skupin, tedy potenciálních zákazníků, bychom mohli říci, že je projekt proveditelný, nicméně z hlediska zjištěného zájmu o takto rozsáhlý navržený produkt projektu musíme konstatovat, že proveditelný není.**

Pro tento projekt by bylo potřebné zopakovat dotazníkové šetření. Hlouběji zjistit zájem obyvatel, rozšířit vzorek respondentů a věnovat výzkumu dostatek času. Především z důvodu malé návratnosti mohou být získané informace zkreslené.

V případě varianty, která by zachovala zamýšlený rozsah projektu, doporučuji zavést cenové strategie orientované na cílové skupiny. Cena je faktor, na který zákazníci dobře slyší, a toho by se mělo využít. Konkrétně by se mohlo jednat o permanentky na více vstupů, věrnostní slevy, propojení a spolupráce služeb prostřednictvím cenových balíčků. Oblíbené u zákazníků jsou také odpolední zvýhodněná menu v restauracích. Pro skupinu důchodců by bylo vhodné zavést alespoň 1x týdně cvičení pro seniory. Doporučuji neopomenout cykloturisty, kteří mají v Řepištích a okolí vhodné podmínky pro cyklistiku. Zajistit dostatečné množství stojanů na kola a zřídit zamykatelnou kolovnu. K příležitosti slavnostního otevření bych doporučila rozšířit formy propagace o reklamu v místním rádiu a

v regionálním tisku. Z analýz vzešla neuspokojivá obslužnost území městskou hromadnou dopravou, proto bych doporučila dbát na kvalitu obecních silnic, aby byla cesta autem pro návštěvníky centra přijatelnější.

Pokud bychom vycházeli z provedeného šetření, projekt by byl realizovatelný v případě, že bychom omezili rozsah služeb. Doporučuji zachovat záměr vybudování restaurace, společně se salonkem, terasou, bowlingem, ubytovací kapacitou, dětským koutkem a zázemím pro personál. Z důvodu dobré dostupnosti autem by bylo vhodné v projektu zachovat také parkoviště. V případě této varianty opět neopomenout cykloturisty a řidiče (stojany pro kola, kolovna, kvalitní cesty). Vhodné by bylo také zachovat plán zbudování nové knihovny v patře nad restaurací. Marketingový výzkum sice neprokázal zájem dotazovaných o knihovnu, nicméně se zdá být záměr vhodný, z důvodu uvolnění prostor stávající knihovny pro zasedací místnost obecního úřadu.

## 6 Závěr

Diplomová práce se zabývala marketingovou částí studie proveditelnosti zpracovanou pro konkrétní veřejný projekt zaměřený na rozšíření služeb obyvatelům obce Řepiště. Cílem diplomové práce bylo zhodnotit proveditelnost projektu Kulturního centra Řepiště z hlediska marketingové strategie. K dosažení tohoto cíle bylo zpracováno několik analýz, které pracovaly se sekundárními daty, zejména z Českého statistického úřadu.

Záměrem práce bylo zhodnotit projekt z hlediska možností na trhu a z hlediska zájmu obyvatel. Byla zpracována analýza prostředí projektu, analýza konkurence, poptávky a byl vytvořen marketingový mix projektu. Pro analýzu poptávky bylo klíčové provedení primárního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření v obci Řepiště. Marketingový výzkum zkoumal spokojenost obyvatel obce se současnou nabídkou služeb v obci, jejich preference pro trávení volného času a také zájem o konkrétní služby obsažené v produktu projektu.

Veškerá problematika zpracovaná prakticky na případu konkrétního projektu vycházela z předchozího teoretického popisu. Zde bylo použito řady odborných publikací a internetových zdrojů. V úvodu práce byla objasněna problematika projektů a životního cyklu projektu. Důraz byl kladen na předprojektovou fázi, kdy dochází k plánování projektu a zpracování studií proveditelnosti. Dále jsme se věnovali studii proveditelnosti a všem jejím částem, přičemž jsme vycházeli ze struktury doporučené Ministerstvem pro místní rozvoj. Poslední a hlavní část patřila problematice marketingové části studie proveditelnosti, tedy marketingovým analýzám a marketingové strategii. Teoretické poznatky této kapitoly byly zároveň aplikovány prakticky. Na základě zjištěných skutečností bylo v závěru práce uvedeno zhodnocení a doporučení pro zlepšení proveditelnosti projektu.

Výsledkem práce je zhodnocení provedených analýz a marketingového mixu z hlediska konkurence, poptávky a zejména projeveného zájmu respondentů. Věřím, že mé závěry poslouží vedení obce Řepiště k vytvoření a realizaci úspěšného projektu.

## Seznam použité literatury

[1] BEDNARČÍK, Zdeněk. *Aplikace marketingového výzkumu*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2012, 166 s. ISBN 978-80-7248-751-6.

[2] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

[3] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

[4] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

[5] HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: [příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xii, 234 s. ISBN 80-722-6917-8.

[6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

[7] KALA, Tomáš. *Management pro řešení disparit mezi obcemi a regiony*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2011, 248 s. ISBN 978-807-4310-737.

[8] KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012, 262 s. EUPRESS. ISBN 978-80-7408-060-9.

[9] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

[10] MALINOVSKÝ, Jan a Jan SUCHÁČEK. *Velký anglicko-český slovník vysvětlující pojmy regionálního rozvoje a regionální politiky Evropské unie*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2006, 956 s. ISBN 80-248-1117-0.

[11] MAREK, Dan a Tomáš KANTOR. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister, 2009, 215 s. ISBN 978-80-87029-56-5.

[12] OBEC ŘEPIŠTĚ. *Základní studie proveditelnosti: Projekt Doplnění služeb cestovního ruchu s. o. "Region Slezská brána" o sportovně-relaxační centrum Řepiště*. 2009.

[13] OCHRANA, František. *Veřejné výdajové programy, veřejné projekty a zakázky: jejich tvorba, hodnocení a kontrola*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 219 s. ISBN 978-80-7357-644-8.

[14] OSTŘÍŽEK, Jan a Luděk KOUBA. *Teoretické a praktické aspekty realizace PPP projektů: Public private partnership - some theoretical and practical aspects of its realization : monografie*. Vyd. 1. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, 74 s. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. ISBN 978-80-7375-538-6.

[15] SIMOVÁ, Jozefína. *Marketingový výzkum*. Vyd. 2. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010, 138 s. ISBN 978-80-7372-662-1.

[16] SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, xiii, 389 s. ISBN 978-807-0439-753.

[17] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

[18] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

## Seznam internetových zdrojů

- [1] Ceny energie. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.cenyenergie.cz/>
- [2] Český statistický úřad. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [3] Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Ostravě. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/home>

- [4] Český statistický úřad: Sčítání lidu, domů a bytů 2011. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/sldb2011/redakce.nsf/i/home>
- [5] Český úřad zeměměřický a katastrální: Nahlížení do katastru nemovitostí. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://nahlizeniidokn.cuzk.cz/>
- [6] Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí: Zaměstnanost. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat>
- [7] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha, 2006. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Regionalni-politika/Koncepce-Strategie>
- [8] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Studie proveditelnosti - metodická příručka*. 2004. Dostupné z: <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/file/1090>
- [9] Moravskoslezský kraj: Územně plánovací dokumentace. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/cz/mapy/zpristupneni-uzemne-planovaci-dokumentace-prostrednictvim-webovych-technologii-3127/>
- [10] PORTA, Mandy. How to Define Your Target Market. In: [online]. [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.inc.com/guides/2010/06/defining-your-target-market.html>
- [11] RIS: Regionální informační servis. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs>
- [12] RWE plyn 2013: Ceník plynu RWE pro rok 2013. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.rweplyn.cz/ceny-plynu/>
- [13] Řepiště: Oficiální stránky obce. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://repiste.eu>
- [14] Územní plán Řepiště. [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://repiste.eu/public/kapitola.phtml?kapitola=131580>



## Seznam použitých zkratk

IPMA	International Project Management Association - Mezinárodní asociace projektového
ISO	International Organization for Standardization - Mezinárodní organizace pro normalizaci
LAU	Local Administrative Unit – Místní správní jednotka
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSK	Moravskoslezský kraj
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NUTS	Nomenclature of Units for Territorial Statistics – Nomenklatura územních statistických jednotek
ORP	Obec s rozšířenou působností
PK	Pozemkový katastr
PMI	Project Management Institute – Institut projektového řízení
PPP	Public Private Partnership – Partnerství soukromého a veřejného sektoru
RISY	Regionální informační servis
ROP	Regionální operační program
SLDB	Sčítání lidu, domů a bytů
SPŘ	Společnost pro projektové řízení
TJ	Tělovýchovná jednota
ÚP	Územní plán
ÚSES	Územní systém ekologické stability

## Seznam obrázků

Obrázek 2.1: Projekt a jeho cíl.....	11
Obrázek 2.2: Projektový trojúhelník .....	13
Obrázek 2.3: Různé přístupy k dělení projektů.....	15
Obrázek 3.1: Ukázka Ganttova diagramu zpracovaného pomocí programu MS Project	35
Obrázek 4.1: Poloha Řepiště v Moravskoslezském kraji .....	37
Obrázek 4.2: Umístění projektu v obci (hlavní výkres ÚP z roku 2010).....	38
Obrázek 4.3: Rozmístění jednotlivých etap projektu (letecká fotografie z roku 2009) ..	39
Obrázek 4.4: Náčrt Společenského centra Řepiště (čísla vyjadřují jednotlivé etapy).....	41
Obrázek 4.5: Složení marketingového prostředí.....	42

Obrázek 4.6: Obsah následujícího postupu práce .....	42
Obrázek 4.7: Rozložení podnikatelských aktivit v obci Řepiště .....	48
Obrázek 4.8: Poloha Řepišť v Moravskoslezském kraji .....	49
Obrázek 4.9: Územní plán obce Řepiště 2010 .....	50
Obrázek 4.10: Území dopadu projektu.....	54
Obrázek 4.11: Poloha konkurenční restaurace s bowlingem .....	60
Obrázek 4.12: Metody marketingového výzkumu .....	64
Obrázek 4.13: Vzorek respondentů .....	65
Obrázek 4.14: Postup plánování a realizace výzkumu .....	71
Obrázek 4.15: Oblast roznesení dotazníků .....	73
Obrázek 4.16: SWOT analýza .....	81
Obrázek 4.17: Marketingový mix základní, pro služby a na úrovni obce .....	83
Obrázek 4.18: Základní složky produktu.....	84
Obrázek 4.19: ÚP obce z roku 2010 – dopravní výkres.....	90

## Seznam tabulek

Tabulka 2.1: Fáze projektu a jejich základní činnosti .....	22
Tabulka 3.1: Orientační náklady na studii proveditelnosti .....	23
Tabulka 4.1: Místo realizace projektu .....	37
Tabulka 4.2: Vývoj přírůstku obyvatel v Řepištích k 31.12.....	44
Tabulka 4.3: Věková struktura obyvatel Řepiště k 31. 12. 2011 .....	44
Tabulka 4.4: Vývoj míry nezaměstnanosti čtvrtletně v Řepištích v letech 2007 - 2011.....	46

Tabulka 4.5: Neumístění uchazeči v MSK a okresu Frýdek-Místek k 31. 12. 2011 .....	47
Tabulka 4.6: Podnikatelské subjekty dle činností v obci Řepiště k 31. 12. 2012 .....	48
Tabulka 4.7: Rozloha a počet obyvatel v území dopadu projektu (k. 31. 12. 2011).....	54
Tabulka 4.8: Demografická segmentace .....	55
Tabulka 4.9: Rozdělení obyvatel obcí podle ekonomické aktivity .....	56
Tabulka 4.10: Konkurence projektu.....	59
Tabulka 4.11: Počet osob patřících do cílových skupin projektu .....	61
Tabulka 4.12: Výhody a nevýhody základních metod sběru dat .....	68
Tabulka 4.13: Srovnání technik dotazování .....	72
Tabulka 4.14: Harmonogram postupu výzkumu.....	73
Tabulka 4.15: SWOT analýza konkrétního projektu v Řepištích .....	81
Tabulka 4.16: Funkce ceny v tržní ekonomice .....	86
Tabulka 4.17: Provozní doba a kapacita služeb .....	92

## Seznam grafů

Graf 4.1: Vývoj počtu obyvatel v obci Řepiště za léta 2003 – 2012 k 31.12 .....	43
Graf 4.2: Vývoj počtu obyvatel v MSK v tis. za léta 2003 – 2012 k 31.12 .....	44
Graf 4.3: Struktura vzdělanosti v obci, okrese a kraji dle SLDB 2011 .....	45
Graf 4.4: Vývoj míry nezaměstnanosti v Řepištích v letech 2007 - 2011 .....	46
Graf 4.5: Srovnání vývoje míry nezaměstnanosti v letech 2007 - 2011 .....	47
Graf 4.6: Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v MSK .....	62
Graf 4.7: Grafy zobrazující složení respondentů .....	74

Graf 4.8: Grafy vyjadřující zájem respondentů o zamýšlené služby .....	76
Graf 4.9: Grafy vyjadřující hodnocení současné nabídky v obci.....	78
Graf 4.10: Grafy zobrazující preference respondentů v oblasti využití volného času ....	79

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013

  
.....  
Jméno a příjmení studenta

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Fotodokumentace současného stavu .....	1
Příloha č. 2: Vzdělanostní struktura obyvatel Řepiště v MSK a ORP F-M.....	5
Příloha č. 3: Územní plán obce Řepiště 2010 – Vodní hospodářství.....	5
Příloha č. 4: Dotazník spokojenosti pro obyvatele Řepiště .....	8
Příloha č. 5: Podrobné vyhodnocení dotazníků .....	10